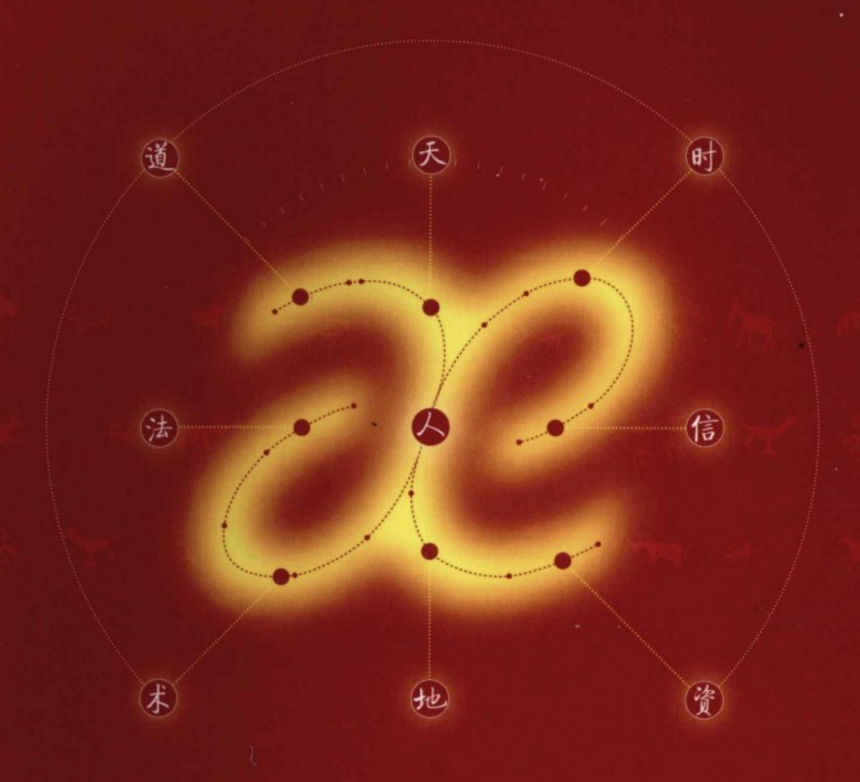


蝶图腾

中国式公司成长战略

理顺阴阳／打通经络／霹雳手段／风生水起
中国数千年历史之战略管理经验历历在目

丁千城／著

凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

蝶图腾

通过中国历史系统研究组织成长战略

迄今为止，公司管理人员虽热衷于从中国历史中汲取管理智慧，但绝大多数信息都是离散的、局部的。本书通过中国历史系统研究组织成长战略。研究的目的在于对当代中国公司成长战略有所启迪。

蝴蝶模型试图用9个结构化的中国式概念来解释一个组织成长之全过程。它为真正的战略领导者提供了一种强有力的思维地图，而所有事业的参与者也能从中找到自己的职责、动力和方向。

蝴蝶模型强烈地感觉到在西方战略管理技术研究贡献种种成果之余，真正的战略领导者需要加以整合，从而形成一种整体、圆融、全景式的观点。事实上，"蝴蝶模型"是通过中国历史研究组织成长战略的第一个理论模型。



ISBN 978-7-214-05212-4



定价：45.00元

◎ 蝴蝶模型综合图 ◎

道："目标+价值观+方法+途径"的综合体
最高原则：用阴用阳
实务：战略运作中的22种阴阳

天

天道（天命）、天时

组织决策模式

①战略决策的起点是校准时间尺度

时
- 大战略时间（道层次）
- 战略时间（法层次）
- 战术时间（术层次）

道

组织管理
- 赏罚（恩威）
- 宽猛
- 人治与法治
- 职权利
- 绩效考核
- 用亲与用贤
- 地方与中央

组织变革
- 胡服骑射
- 商鞅变法
- 王安石变法

法

制度必须与人事配合

人

人才学
- 人才之观念
- 人才之标准
- 人才之自我修炼

人无信不立

领导学
- 个人修养
- 工作方法
- 网罗和使用人才
- 个性和决策模式

②信具有一票否决制

信
- 信仰（道层次）
- 信任（法层次）
- 信心（术层次）

没有管理，就没有现在
没有变革，就没有将来

③刚性资源 柔性运用

资
- 大括弧（道层次）
- 中括弧（法层次）
- 小括弧（术层次）

整合资源

术

术：一个组织短期的、往往又是不公开的策略行为

组织成长模式

①判断组织成长的"指针"
②最终结论：一个不能做到"道法术"一以贯之的组织都是不安全的

地

财物之出产
"远近、险易、广陕、死生"

高远的天空

人性的平衡木

辽阔的地平线



"成长"与"决策"的互动

前　言

从历史中寻找组织“成长”的前世今生

通过中国历史来研究一个组织的成长战略、竞争战略是我感兴趣的方向。

这一想法源于我看到的一个材料：以“竞争战略三部曲”闻名全球的迈克尔·波特教授访问台湾期间，在一次论坛上，宏碁董事长施振荣指出：被忽视的价值观、软件建设，才是竞争力的关键。记得施先生还说过这样的话：战略就是用长期的观点来算总账。我认为施先生提供了一种东方思维的视角，就这种视角来说，迈克尔·波特单纯的产业视角就显得有点“狭隘”了。还有一个特别不同的背景是，施先生是企业家，如果超越“学术”回到“常识”的层面，一个企业家经营一家公司必然会遇到“产业”以外的种种无法回避的现实问题，比如人的问题、企业文化的问题、资源整合的问题、制度的问题、策划性运作的问题、接班人的问题等等。企业家必须在像地平线一样广阔的丛林中直面这些问题，勾画他们的战略地图，做出他们必须做出的选择。

我开始用战略视角重新研读历史。

研读的结果是“喜忧”参半。喜的是中国历史似乎提供了比我想要的多得多的“经验和材料”，完全有可能归纳出一种“致广大、尽精微”的战略地图，既能在宏观层面进行清晰的把握，又能在微观层面提供具体操作的指南；忧的是我快要被“经验和材料”淹没了。为《资治通鉴》作注的胡三省说：“《通鉴》不特记治乱之迹而已，至于礼乐、历数、天文、地理、尤致其详。读者如饮河之鼠，各充其量而已。”具体来说，我必须有一种合适的方法、标准、模型框架来归纳和整理我想要的材料，否则我就没有办法让《史记》和《资治通

鉴》为我所用。

焦虑在漫延。某一天，我忽然觉得鲁迅“把喝咖啡的时间都用来看书”其实也算不了什么，喝咖啡和读书应该是可以同时进行的。

幸运的是，不久我发现了“蝴蝶模型”。“蝴蝶模型”像是汪洋中的一条船，有了它，我想感觉自己跟所有历史上具有战略思维的人物稍稍接近了，有时甚至有一点同舟共济的幻觉，我似乎感觉到他们的“体温”。

先秦百家争鸣、百花齐放，是一个大量生产思想的时代，而后世更多只是思想的研究和运用。从这个意义上来说，中国智慧实发轫和成就于先秦时期。

周朝至秦朝这一段历史，可以笼统地作一表述：周武王（西周）伐纣（商纣王），牧野之战，参战的诸侯国有 800 个。其后周幽王“烽火戏诸侯”，历史进入春秋（东周），春秋五霸（齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄王、吴王阖闾）更迭，直至战国七雄（秦、韩、赵、魏、燕、齐、楚），再其后地处西方的秦国灭东方六国统一天下。这是诸侯国争斗、兼并，最后定天下于一尊的一部竞争战略史。从时间上来说，周武王元年是公元前 1027 年，秦统一中国在公元前 221 年，中间相距约 800 年。这 800 年实是中国智慧集中发生、展示、实践的一个大区间。

“中国智慧”作为一个巨大的存在，较为彻底地了解它有现实的难度，比如典籍多出于 2000 多年前，文字古奥。但一旦深入进去，即便是“如鼠饮河”式地了解与“占有”，也顿感自己数典忘祖之罪不浅！随着本书写作的展开，我的赎罪意识也一点点强烈起来。

因为了解的不易，“中国智慧” 迄今仍是一个模糊的概念。我们在使用“中国智慧”这种说法的时候，“尺度和结构”是混乱的：

- 比如民间可能把中国智慧等同于一个人有心计、有心眼；
- 比如有人认为“三十六计”是中国智慧的精华。如果真是这样的话，那么大多数中国人应该都是较为深入地理解了中国智慧的，因为“三十六计”中的大部分以俗语、成语的形式为大多数中国人耳熟能详；
- 比如有人以为“厚黑学”是可以清晰把握的中国智慧的精华，但《厚黑学》可能只是李宗吾先生的戏谑之作；
- 比如日本现代企业制度（即株式会社）的创始人涩泽荣一认为《论

语》是“工商之本”,并一直将《论语》奉为“商业圣经”。

- 比如孙子兵法的巨大的国际性声誉。据说叱咤风云的拿破仑在兵败滑铁卢之后,偶然得见《孙子兵法》,曾无限感慨地说:“如果20年前能见到《孙子兵法》,历史将会是另外一个结局。”又有文章说:在1990年的海湾战争中,美国军队将《孙子兵法》配备到人手一册,用来武装美国海军陆战队将官,以至一时形成“一位看不见的中国人指挥美国人取得海湾战争的胜利”的舆论。这一类传说不知道是不是真的(或者事实是真的,背景则暧昧不明),不过即使是假的也不要紧,因为《孙子兵法》像金刚石一样很难毁誉。

- 比如柯林斯在《基业长青》中用“阴阳太极图”表述他对高瞻远瞩公司的发现:

> 在本书以下部分,我们会持续运用中国二元哲学里的阴阳太极图。我们特意选择这个象征符号代表高瞻远瞩公司的一个关键要素。这些公司不用我们所谓的“非此即彼”来框限自己——那是一种不能轻易接受矛盾的理性观点,认定两种表面冲突的力量或理念不能同时并存。

成语“自相矛盾”是2000多年前中国法家集大成者韩非子的发明。看《基业常青》中有关这一部分的分析,我想起国学大师钱穆讲过的一个意思:中国的事情,一个外国人怎么搞得清。可是中国的“阴阳太极图”堂而皇之地成了韩国国旗的图案,想起来是一件很让人可惜的事。“阴阳太极图”对于大多数中国人来说只是一个不甚了解的神秘符号而已。

所有以上列举的关于“中国智慧”的理解和使用都是在不同的“尺度”上展开的。廓清这些尺度并找到不同尺度之间相互配合的“结构”是我努力的一个方向。中国悠久的历史为这种努力提供了可能。儒家学派的叔孙通为汉高帝刘邦制“礼”,司马光批判叔孙通“徒窃礼之糠秕,以依世、谐俗、取宠而已”。假如把“礼”比做一粒稻谷,司马光批评叔孙通只是撷取了稻谷外面的“糠”,而把“米”遗漏掉了。当然,只有“米”才是稻谷的精华,是人的粮食,而“糠”只是一种鸡饲料。

我们看一下当时的情况:

> 前201年,汉高帝刘邦全部除去秦朝烦琐的礼仪,力求礼仪简单易行。

群臣饮酒争功,喝得酩酊大醉,有人就胡喊狂呼,拔剑乱砍殿柱,高帝渐渐产生了反感(刘邦当上皇帝了,但是当年浴血奋战的哥儿们并不知道应该如何来“尊敬”他)。

叔孙通劝刘邦说:“那班儒生,很难和他们攻取天下,但可以与他们保守成业坐天下。我愿意去征召鲁地(孔子家乡)儒生,来同我的弟子们一起制定臣子朝见君主的礼仪。”

刘邦说:“不会挺烦难吧?”

叔孙通说:“礼制是根据时代、人情的变化对人的言行所确定的规范(有点像CI中的BI)。我想稍微采用一些古代礼制,与秦朝仪法搀杂在一起制定出来。”

刘邦说:“可以试着去做,但要使礼仪容易被人了解,要根据所能做到的去制定它。”①

儒家擅长“制礼作乐”,这些东西在大竞争年代没有什么用,但现在刘邦一统天下以后,儒家时来运转了。上述引文中有一点很引人注目,刘邦这个人非常“务实”,用现在的时髦话来说,就是对执行非常重视。他要求尽量简单,执行起来容易。儒家很容易把这些事情搞过头,搞成繁文缛节,刘邦对这一点是有所警惕的。

我们再看一下叔孙通“制礼”的实施情况:

第二年,长乐宫(在今西安)落成,诸侯、群臣前来参加朝贺典礼。仪式在天亮前开始,谒者(皇家礼宾官)按次序将所有人员引入大殿,排列在东、西两个方向,侍卫官有的在殿下台阶两旁站立,有的排列在殿中,都手握兵器,竖立旗帜。

汉高帝刘邦乘坐辇车出来,众官员传呼警戒,引导诸侯王以下至六百石级(官员年薪级别)的官员依次序朝拜皇帝,无不震恐肃敬。到典礼仪式完毕,又置备正式酒宴。众官员陪坐的,都俯伏垂首,按官位高低给皇帝敬酒祝福。连敬九次,谒者宣告“宴饮结束”。御史(监察官)检查礼仪规则,凡遇不遵照礼仪规则的人就将他领出去。从朝贺典礼开始直到结束,没有出现大声喧哗、不合礼节的人。刘邦高兴地说:“我今天才知道皇帝的尊贵啊!”便授任叔

① 若无特殊说明,本书所译相关历史文献参见司马光《资治通鉴》、司马迁《史记》。对《资治通鉴》的解读,部分参考了柏杨的翻译和注释。

孙通为太常(祭祀部长),赏赐黄金五百斤。

叔孙通“制礼”让刘邦找到了感觉,过了瘾。叔孙通自己也既升了官,又发了财。但1200年后的司马光就此提出严厉的批评:

礼的功能太大了!

用到个人身上,动与静就有了规范,行为就会完备无缺;

用到家事上,内与外就井然有别,九族之间就会和睦融洽;

用到乡里,长幼就有了伦理,风俗教化就会美好清明;

用到封国,君臣就尊卑有序,政令统治就会成功稳定;

用到天下,诸侯就归顺,法制就会整肃严明。

难道仅仅只是用在宴会仪式之上、门户庭院之间维持秩序吗?!

就汉高帝刘邦的明智通达来说,他可以聆听陆贾(著《新语》)关于“以文治巩固政权”的进言而加以称赞,目睹叔孙通所定尊崇君主的礼仪而发声感叹,但是他所以终究不能与夏、商、周三代圣明君王并列,就错在他不肯学习啊。在那个时候,如果能得到大儒来辅佐他,他的功勋又怎会在这一步便止住了呢?

可惜啊,叔孙通的器度太小了!他不过是窃取了礼制中秕糠般无用的东西,借以依附时世、迎合风俗、求取宠幸罢了,这样便使先代君王所建立的礼制沦没,以至于到了今天这个地步,难道不令人沉痛吗?

司马光和叔孙通同是儒家学派人物。当然司马光以及同时代的苏东坡这些人都看不起叔孙通,戏称他为“死鬼”。就我来看,叔孙通所行者“小”,司马光所论者“大”;叔孙通操作性强,司马光理论性强;叔孙通务实,司马光务虚。

回到上述“中国智慧”的话题。如果我们对中国智慧仅仅作“叔孙通式”的理解和实践,那么我们只是撷取了中国智慧的“秕糠”,我们将看不到中国智慧“宏大与尊严”的本来面目;如果我们对中国智慧仅仅作“司马光式”的景仰和赞叹,那么我们就有可能对中国智慧顶礼膜拜,但最终不得其门而入,只好“敬而远之”。

中国历史最丰富地展示了众多组织首先是成长,然后在残酷的竞争中进一步成长,有的“从优秀到卓越”,有的陷于万劫不复的深渊。“成长”和“竞争”是本书最重要的两个关键词。推本溯源,自有人类之创始,则竞争即无处

不在;而未有人类之前,动物界之竞争也早已有之;即使如植物界,尚有顶端优势之竞争规律。而成长和竞争除却"本能"之趋向外,和"战略"相结合,则是人类社会之大景观、大智慧、大创造。

2007年8月6日出版的美国《商业周刊》推出最新"全球品牌100强"榜单,可口可乐、微软、IBM、GE和诺基亚名列前5位。全球品牌100强中共有52个美国品牌,10个德国品牌,9个法国品牌,8个日本品牌,6个英国品牌,4个瑞士品牌,3个韩国品牌,2个意大利品牌,2个荷兰品牌,芬兰、西班牙、百慕大和瑞典各有1个品牌。与往年一样,今年仍然没有中国品牌人围全球最佳品牌100强。

如今,各式榜单纷纭庞杂,时而掀起轩然大波。但"全球品牌100强"榜单对中国企业来说就像是一个遥远的梦。中国现阶段,市场经济取代计划经济已有30年,造就能进入"全球品牌100强"的中国企业,是眼前一代企业家和下一代企业家的当然使命。时间在慢慢流逝,再过70年,中国新时期的市场经济将有100年的历史,但市场经济有100年的历史,并不一定能保证中国出现真正意义上的"百年企业"。"百年"是一个而悠远的时间跨度,它意味着囊括了几代人的人生。"百年企业"绝不等同于一次营销行为的成功,不同于一款必然速朽的产品较长时间的畅销,不同于一个企业所有者恰巧在人才市场邂逅了一个惺惺相惜的职业经理人,但所有这一切又是百年企业成功的关键节点和必要条件。

迈克尔·波特的研究至少给了我两点启示:

- 按照西方的研究方法尽量清楚地界定研究的"边界",否则有可能变成空泛的议论;
- 要建立较为完整的理论模型,否则有可能蜕变成一个平淡无奇的讲历史故事的饶舌客。

同时我又认为迈克尔·波特有两点不足:

- "战略研究必须以历史经验为基础"(钮先钟:《历史与战略》),而"竞争三部曲"对历史的考察显然较为稀薄;
- 迈克尔·波特的模型只关注竞争的某一维度(产业),而对竞争战略所必需的其它要素视而不见。正是在此意义上,我把波特教授的模型称为"战略技术模型"。

综上所述,我的研究将遵循以下原则:

• 从组织成长战略·竞争战略的视角来研读历史。中国虽然有非常发达的史学,但并没有专门的企业史。如果把企业看成是一种组织,而以组织成长和竞争作为研究的主体，那么中国历史典籍就有可能提供取之不尽的材料。

• 建立“完整”的战略模型,包含施振荣先生讲到的价值观和软件建设等要素以及其它更多的内容。实际上,《孙子》十三篇中的第一篇《始计》一开始就提供了一个“五力模型”:故经之以五事,校之以计而索其情:一曰“道”,二曰“天”,三曰“地”,四曰“将”,五曰“法”。不过孙子是兵家,我们还需要寻找更宽广的视角。

• 更多地把以上研究落实到现代企业的成长战略和竞争战略中去,但无需削足适履,智者自可心会。

高盛证券经济研究所“九十九号报告·2003 年 10 月”预言:2050 年,世界经济强权会剧烈洗牌,新六大经济体的面孔将变成:中国、美国、印度、日本、巴西、俄国。中国在未来 2 年超过德国,在 11 年后超过日本,在 2041 年将取代美国,成为世界第一大经济体。(台湾《商业周刊》2005.2.28–2005.3.6)

1986 年，一代史学大师钱穆先生 92 岁生辰那天在素书楼讲最后一课,对学生赠言:“你是中国人,不要忘记了中国!”钱穆晚年的最后一篇文章,是临终前三月口授，由夫人记录整理而成的，表达了他对中国文化的最终信念。他对儒家“天人合一”这一最高命题专一玩味并因自己最终“彻悟”而感到“快慰”。这是他的晚年定论和临终遗言。他生前多次指出:“天人合一是中国文化的最高信仰,文化与自然合一则是中国文化的终极理想。”(参见郭齐勇编撰:《钱穆先生小传》)

我“相信”高盛作出了准确无比的预言,而不仅仅是为“中国威胁论”提供口实。

我更“相信”钱穆先生的最高信仰是中国崛起不可或缺的要素。

目　　录

第二篇　人是万物的尺度

第三篇 组织成长模式

第四篇 组织决策模式

第一篇 蝴蝶模型

不谋万世者，不足谋一时；
不谋全局者，不足谋一域。

——陈澹然：《寤言》



组织成长的使命:由蛹化蝶

我是先知道“梁祝之化蝶”,然后才知道“蝴蝶”实际上是由“毛毛虫”而不是梁山伯与祝英台这对苦唧唧的恋人变化而来的。我感到极大的惊异,毛毛虫是如此丑陋,蝴蝶是如此美丽,然而它们是同一个个体。

蝴蝶的一生可分为卵、幼虫、蛹、成蝶四个阶段,也就是说,当我们看到任何一只蝴蝶的时候,它一定已经完成了“三次惊险的飞跃”。伟大的公司或百年品牌也是一样,只是它们惊险飞跃的次数远不止三次而已。

比如索尼公司,1945 年 10 月,37 岁的井深大带着 7 个追随者来到二战刚刚结束后一片废墟的东京。井深大是一位对电子技术着迷的工程师,他领导开发了彩色显像管特丽珑技术。直至 1992 年身患中风,84 岁的井深大才停止工作。井深大认为“组建公司的目的是创造理想的工作场所”。他天生不会妥协,极为专一,排斥关注焦点以外的任何东西。

事实上,光有井深大成不了事,他有一个著名的搭档盛田昭夫,我觉得他们的结合就像迈克尔·波特在《国家竞争优势》中所说的那样,是“发明奇才遇上了企业家精神”。盛田昭夫领导开发了长盛不衰的 walkman(随身听),虽然 walkman 在技术难度上不值一提。盛田昭夫有许多让人津津乐道的故事,比如 1955 年,盛田昭夫到了美国,寻找索尼产品的经销商。一个布罗瓦手表公司的销售代理商看中了索尼收音机,他告诉盛田要 10 万台,前提是他能够以布罗瓦的名义销售。“我肯定你是理解的,”他对盛田说,“没有人听说过 SONY。”盛田拒绝了他的订单,并且是在不服从董事会决定的情况下。盛田昭夫领导开发了美国市场,1960 年盛田建立美国索尼株式会社,注册资本 50 万美元,13 个人。索尼美国分公司成立还不到一年,盛田就提出,索尼要成为第一家在美国股市上市的日本公司。“把索尼建成一个国家级公司不只是一个长期的目标,而是一个让人无法摆脱的愿望。”1967 年,还看不出有什么明显的理由涉足音乐业务,但是盛田的眼光早就超越了一般的水准,准确地把软件和硬件相结合作为公司的新兴战略。1989 年 9 月 25 日,索尼宣布斥资 32 亿美元,此外还采用 16 亿美元贷款,对哥伦比亚电影公司、哥

伦比亚图文电视公司、三星电影公司进行并购。哥伦比亚电影公司的并购是当时日本公司对美国公司最大的一笔买卖，这件事在美国被视为日本人在用一种令人费解和老谋深算的方式秘密策划占有美国的证据。1993 年，72 岁的盛田昭夫因中风而不再胜任工作。

盛田昭夫一生更重要的成就或许是发现了大贺典雄，并选定为自己的接班人。大贺典雄原来是一个歌剧演员，在他身上展现了一种自然界罕见的组合：集商人的精明和音乐家的敏感于一身。在外表和行为上他像任何银行家一样沉着稳重，但他又是一个胆大妄为的人，一个赛车驾驶员，一个曾经驾驶公司飞机飞越禁区的飞行员。大贺典雄生于 1930 年，盛田发现了他，并判断他将是索尼必不可少的天才，他决心不能失去他。大贺典雄 1953 年大学毕业，盛田就邀请他"非正式地"加盟公司（"签一个非全日制工作的合同"）。大贺强烈反对，因为他已经决定将来要当一名独唱演员，而不想成为商人，但盛田坚持要他在精神上接受上述建议，并不要他真正尽义务，并且每月给他 3000 日元。盛田整整花了 6 年时间，最终于 1959 年说服大贺典雄加盟索尼。大贺典雄 1982 年接任总裁时，公司年营业额 150 亿美元，到他 1995 年将日常事务管理交给出井伸之时，公司的年营业额已上升到 450 亿美元。

如果说井深大是晶体管时代的灵魂和领军人物，那么盛田主要的市场成就则是 Walkman，而大贺典雄则适时地提出了用 CD 把索尼带进数字化时代的主张。大贺典雄迷上了数码录音，他比喻这是"把裹在声音外面的老棉袄脱掉了"。但任何伟大人物都有短视的一面，比如大贺典雄自己就承认，他从来没有关心过 Walkman。1979 年 7 月 17 日，Walkman 在日本投放市场。1998 年底，当 Walkman 累计销售接近 2.5 亿台时，他反省了自己的态度，重申他很羡慕盛田昭夫对市场的敏锐："我从来没为它费过脑筋，因为它没有技术方面的重要性。坦白地说，当时我不能理解为什么索尼要制造一种技术上毫无新意的产品。"

出井伸之是大贺典雄亲自选定的接班人，他的目标是把索尼带进网络化时代。（参见约翰·内森：《索尼的私人生活》）

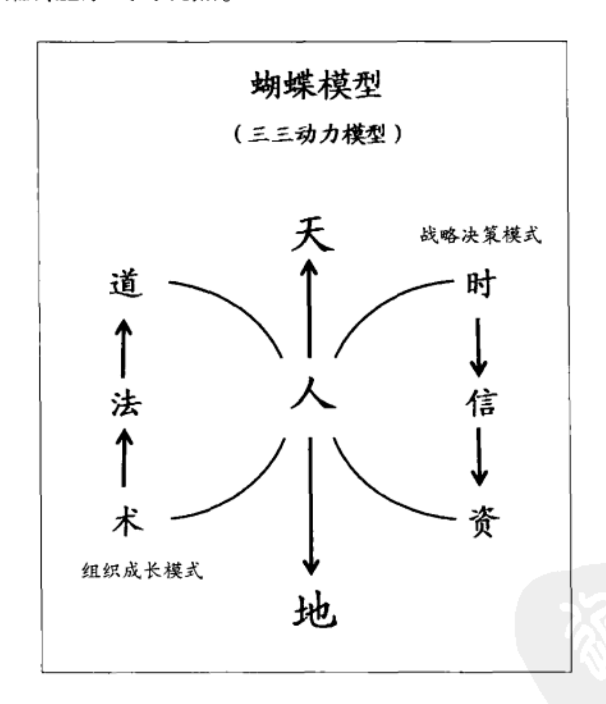
索尼的故事像一个真正的传奇，比小说更精彩，读起来让人耳热心跳。但一定还有数量多得多的公司在某一次惊险飞跃的时候折戟沉沙，或者永劫不复，或者在一种最小的可能上重新崛起。前者如吴小波《大败局》中的诸多案例，瀛海威、秦池、爱多、玫瑰园、飞龙、巨人、三株、太阳神、南德、亚细

亚,这些名字今天看起来已经显得非常陌生了。后者如百事可乐三次卖身的经历,1931 年 7 月,新百事可乐公司诞生。查尔斯·古思原来是可口可乐公司的经销商,可口可乐公司的顽固激怒了他,因为商业回扣的问题。随后那一年,古思与可口可乐协商,提出以 5 万美元的价格把百事卖掉,但这个软饮料巨无霸第三次也是最后一次拒绝了。绝望中的古思突然出乎意料地转变了"风向",他发现,鉴于成本很低,如果 12 盎司的瓶装饮料以可口可乐 6 盎司容量的 5 分钱出售,他也不吃什么亏。1934 年,新百事在巴尔的摩试销,立即在蓝领工人生活区站稳了脚跟。我们今天之所以还能见到百事可乐,实在是源于 1931 年古思领导的"惊险一跃"。(参见马克·彭德格拉斯特:《上帝、国家、可口可乐》)

对历史的理解仅仅停留在"传奇和个案"的层次就很容易迷失。如果有一个模型能对组织成长和竞争提供系统的分析框架,或许可以稍稍逼近古希腊历史学家修昔底德所说的"得到关于过去的正确知识,借以预见未来"。(参见修昔底德:《伯罗奔尼撒战争史》)

“蝴蝶模型”解密组织成长战略

蝴蝶模型(又名“三三动力模型”)是一种真正的战略模型,它试图用九个中国式概念来解释一个组织成长之全过程。它为真正的战略领导者提供了一种强有力的思维地图,而所有事业的参与者也能从中找到自己的职责、动力和方向。蝴蝶模型异常关注历史的纵深感,努力揭示出一个组织如果能在数百年的区间内纵横驰骋,这究竟意味着什么?它强烈地感觉到在西方战略技术研究贡献种种成果之余,真正的战略领导者需要加以整合,从而形成一种整体、圆融、全景式的观点。



首先从纵向来看,蝴蝶模型分为如下三列:

- 蝶身:“天、地、人”
- 左翼:由“术”到“法”再到“道”的【**组织成长模式**】
- 右翼:由“时”到“信”再到“资”的【**战略决策模式**】

【蝶身】"天、地、人"三才

三才之学是中国智慧之大命题,也是中国式成长战略展开之大区间、大框架。任何梦想百年组织、百年事业的真正领导者,其战略思维地图都必须在此疆域内展开。

一、"天"

1. 天道(天命)

"天道",最高至尊之道。具体到人,则是"天命",也是我们普通讲某人具有使命感的一种最高形式。比如蒲伯为牛顿写的《墓志铭》:

> 自然和自然的规律深藏在黑暗之中,
> 上帝说:"让牛顿去吧!"
> 于是,光明普照大地。

中国也有类似的说法,比如宋朝理学家称颂孔子说:"天不生仲尼,万古如长夜。"意思都是说,他们是伟大的启蒙者,没有孔子,中国人文之天空将一直沉寂在黑夜中;没有牛顿,大自然的规律也难以为人类所知晓。中国教育家陶行知有一句格言,说人生是"为一大事而来,做一大事而去!"这其中也有"天命"(最高级别的使命感)的味道。

儒家的孔子、孟子肯定天有意志,可以主宰社会人事。因此正直的大臣会假借"天道"来讽喻帝王。比如高常隆用"天道无亲,惟与善人"来讽谏魏明帝曹睿停止各种劳役。

> 235年,陵霄阙刚开始建造时,有喜鹊在上面筑巢,魏明帝曹睿就此事询问高堂隆。高堂隆说:"《诗经》里说:'鹊筑巢,鸠居之。'如今大兴宫殿,并且有喜鹊在上面筑巢,这是宫殿没建成不能在里面居住的象征。上天的旨意好像是说:'宫殿未成,就会有外姓人统治支配它。'天道没有亲疏,只赐福于善良的人。现在如果能停止劳役,增施德政,那么三王(儒家学派歌颂的三个开

创王朝的君王，分别是夏禹、商汤及周武王）可以增为四王，五帝（黄帝王朝一任帝黄帝、三任帝颛顼、四任帝姬夋、六任帝尧、七任帝舜）可以增为六帝。”明帝为之动容。

在中国古代封建社会，皇权是至高无上的，只有“天”可以约束他。儒家知识分子了解“没有约束的权力必然腐败”，因此必须把“上天的意志”提升到最高的地位，借以制衡人间君主的权力。王安石变法那一年（1069年），有人对宋神宗说，人间的灾害变异都是天数，不是人事得失所能导致的。老臣富弼听后感叹说：“国君所敬畏的只有天，如果不畏天，什么事不能做呢？”

跟孔子、孟子不同，同为儒家的荀子对“天命”有完全不同的观念。《荀子·天论》说：“从天而颂之，孰与制天命而用之”，又说，“强本而节用，则天不能贫；养备而动时，则天不能病；修道而不二，则天不能祸。”荀子也是儒家人物，但他强调老天拿我没办法，重要的还在于“尽人事”，也是毛主席讲的“人定胜天”的意思。贝多芬是大音乐家，是世界上耳朵最不能聋的人，可是他的耳朵竟然聋了，说贝多芬“扼住命运的咽喉”，也是相近的意思。

司马迁写《史记》有一个理想，他要“究天人之际”，要推究“天”与“人”分别起作用的那个边界。我们普通说“谋事在人，成事在天”是“究不清天人之际”的一种无奈的说法。我发现，看历史多了，真会有一种“命中注定”的感觉。比如中国古代的皇权嫡长子继承制，皇帝的嫡长子一生下来就是天然的皇位继承人，只要不出意外，他将来就是皇帝。可是我们没有任何把握保证未来的皇帝以后一定是一个“明君”。虽然可以给他请天底下最好的老师，但教育并不是万能的。皇帝的后代是皇后、嫔妃所生，所以司马迁在《史记·外戚世家》中说“人能弘道，无如命何”，这是说虽然人能够努力地弘扬道，但是对天命却无可奈何。中国人年纪大了，逐渐会有一种“奢望”，梦想自己的后代一代比一代强，儿子比自己强，孙子又比儿子强，但这种梦想往往落空，而且时间跨度越大，落空的几率也越高，最强悍、最伟大的人于此也没有办法，也没有可能在这一件事上“制天命而用之”。《史记·外戚世家》又说“孔子罕称命，盖难言之也”，孔子自己觉得说不清楚“命”，只好不说了。我每次在马路上，或者在山庙门口看到一溜烟摆摊算命的人，都会想这些人真的以为自己比孔子还高明吗？“孔子罕称命”，并不是说孔子绝对不谈“命”，比如他就说过“五十而知天命”，就是说一个人到50岁的年纪，就知道自己的“天命”

了。孔子的意思,“命”不是别人帮你算出来的,而是自己看出来的,悟出来的,感觉出来的。我们看一段汉高帝刘邦去世时的记录:

前195年,汉高帝刘邦进攻黥布,曾被流箭射中,行军路上病势沉重。

吕后请来良医,入内诊视后说:“病可以治。”

刘邦破口大骂:“我一个老百姓手提三尺剑夺取天下,这不是天命吗?我的生死在天,即使扁鹊复生又有什么用?”

于是不让医生治病,而赏给黄金五十斤,让他回去。

吕后问刘邦:“陛下百年之后,萧何相国死了,让谁代替他呢?”

刘邦说:“曹参可以。”

吕后再问曹参之后,刘邦说:“王陵可以,但他有点憨,陈平可以帮助他。陈平智谋有余,但难以独自承担重任。周勃不善言词,但将来安定刘家天下的必定是他,可任用为太尉。”

吕后再追问其后,刘邦说:“这以后的事就不是你能操心的了。”

夏季,刘邦驾崩于长乐宫。

刘邦去世时61岁,早已过了孔子说的“五十知天命”的年纪。刘邦让人动容的地方在于他对身后人事的安排。历史证明,刘邦的所有预测都应验了。但刘邦的预测仅以他知道、了解的人事为限,对于他不了解的人以及那些还没有出生的人,他老老实实地对吕后说:“这以后的事也就不是你能操心的了。”既然操心不来,也就只能付之于“天命”了。就这些具体的史迹观察,应该可以隐约地窥见司马迁“究天人之际”究竟是一种怎样的努力。

对于天命的执着与无知也让一些王朝走向毁灭。比如商纣王听到西伯昌(后来的周文王姬昌)修养道德,说:“我生不有命在天乎?是何能为!”商纣王迷信自己天命在身,别人都拿他没办法,最终导致商朝灭亡。只相信“天命”的力量,不相信“人事”的力量,最终要闹大笑话,商纣王就是一个例子。

有趣的是,西方也有类似的观念。比如哈佛商学院教授约翰·P·科特在《论松下领导艺术》一书中说:

松下幸之助相信表面上由偶然的事件交织而成的命运。的确,除了命运之外,还有什么可以解释一个穷小孩竟能成功建立全球数一数二的大企业?还有什么可以让一个人功成名就,带领日本进入经济革命,即使他没受过多

少正规教育，又没有什么背景？此外，还有什么可以解释，一个人如何从一无所有起家，到最后富可敌国，并且赢得国人的景仰？的确，还有什么其它理由可以解释这一切？

可见"天命"是一种潜入历史深处后自然而然产生的"感觉"，古今中外概莫能外。至于有人利用天命来做文章，那是完全不同的一回事。中国古代政治有一个传统，开国之君一定会用"天命"来包装自己，指出天命有所归，非人事可得。比如公元29年（汉光武帝刘秀建武五年，离刘秀结束改朝换代的大混战统一天下还有八年），班彪撰《王命论》讽喻隗嚣（盘踞甘肃的军阀）投降刘秀：

从前，尧把天下禅让给舜时说："上天的大命落在你身上。"舜也将同样的话告诉禹。刘姓继承的是尧的大业，刘邦有赤帝儿子的符命，因此被鬼神祝福供奉，天下全都归附于他。

由此可以说，从未见过命运没有基础，功德不为人所记，而能够崛起处于帝王之位的人。按照世俗的观点，看到刘邦从一个普通老百姓登上皇帝宝座，不明白其中的缘故，甚至认为争夺天下就像追逐奔跑的鹿，幸运的、腿快的就能捉到，却不知帝王的权力自有命运注定，不能凭借智慧和力量追求。可悲呵，这就是世上多有乱臣贼子的原因。

饥饿的流民在路上挨饿受冻，他们的愿望不过是能有一点钱，然而最终辗转死于沟壑。为什么？因为贫穷也是命运注定的。况且，帝王的尊贵受到神明的赐福，能够随便处置吗？所以，虽然国家遇到战乱，有人窃取了权力，但是勇猛如同韩信、英布，强大如同项梁、项羽，成功如同王莽，尚且最终败亡，又何况一些微不足道的小人物，还不如上面这几个人，却想篡夺天子的尊位呢！

班彪《王命论》的中心思想可以用一句话来概括："死生有命，富贵在天。"这种理念具有一种消弥竞争的力量，跟陈胜、吴广起义打出的口号"王侯将相，宁有种乎？"完全不同。班彪《王命论》是服务于现实政治的，某种意义上只是一个说客的说辞，我们可以把它搁置起来，但中日甲午战争后李鸿章和伊藤博文的谈话就不能不让人深思了。

根据1895年的《马关条约》,日本获得了台湾岛、澎湖列岛和辽东半岛;不过,辽东半岛由于法国、俄国和德国的坚决要求而不得不归还给中国。如果注意到,在和平谈判期间,中国代表李鸿章和日本使节伊藤博文之间曾有过以下谈话,那是会有启发的。

伊藤:十年前,我在天津时曾同大人谈过改革问题,为什么直到现在还没有一件事情得到改变或改进呢?为此我深感遗憾。

李:先生,当时听你谈论此事,不胜钦佩;而且,我对先生您在日本有力地改变你们的习俗,以致达到现在的水平,也十分羡慕。可是,我国的事情受传统束缚太深,我简直不能按照自己的愿望行事。

伊藤:"除对善良的人外,天意没有任何影响。"如果贵国愿意努力行动,上天无疑会帮助贵国实现自己的愿望,因为上天对地上的人们一视同仁。根本的问题在于每个国家都应该尽自己最大的努力。

(参见斯塔夫里阿诺斯:《全球通史》)

几乎同步展开的日本明治维新和中国洋务运动,最后以中国彻底失败而告终。一向被中国人认为是蕞尔小国的日本不可思议地打败了泱泱天朝大国。倡议戊戌变法的梁启超说:"唤起吾国四千年之大梦,实自甲午一役始也。"伊藤博文谈话的中心思想还是归结到"天命即人事",一向从中国"进口"文化的日本现在要反过来告诉李鸿章这个道理。

2. 天　时

"天时"是一种最高形式的时间节点,往下推移,强度削弱,则为"时机",我们普遍讲一个人"合于时",或者近世的新词汇"时尚",都与时机有关。张瑞敏在一次论坛上引用了一句西方谚语"台风来了猪都会飞",说的就是最高时间机遇带来的力量。

《韩非子》说"非天时,虽十尧不能冬生一穗",又说"故得天时则不务而自生"。春播、夏种、秋收、冬藏是客观规律,在没有大棚种植高科技的条件下,即使圣贤如尧,当然也不能在冬天使稻穗生长,而一旦得遇天时,则可以"不务而自生"。中国如果没有改革开放,也就不会有张瑞敏、柳传志;反过来说,在计划经济年代,一定也有张瑞敏、柳传志,只是他们不遇"天时",无由成长而已。

《战国策》里面讲了一个故事,秦国有一名客卿(别的诸侯国到秦国来服

务的人才)，名叫造，他劝秦国宰相魏冉联合燕国攻伐齐国，着重分析天时到了就不能放弃，他说：

即使是品格、智慧高超的圣人，也不能创造天时，时机来了就不能放过。舜虽贤，如果不遇到尧，也不会成为天子。商汤、周武王虽贤，如果不遇到昏君夏桀、商纣，也不会称王天下。现在攻打齐国，正是你成就功业的大好时机到了。

天时和时机是成就事业的必要条件，即使是圣人也不能"创造"时机。如何判断时机已经来了，是组织领导人战略决策的前提。

天时、时机具有刚性，如果你想在冬天种植水稻，恐怕没有任何成功的机会，即使你是袁隆平，也不行。推延下来，在许多时候，"等待"本身就是一种竞争策略。我们看一个案例：

公元200年，曹操在官渡之战中大败袁绍。

公元203年，曹操与袁谭、袁尚(均为袁绍之子)在黎阳(河南浚县)大战，袁谭、袁尚败走，退回邺城(河北临漳县)。曹操大军追到邺城，收割了小麦。曹军将领提出要乘胜攻打邺城，郭嘉(曹操谋士)说："袁绍生前最喜欢这两个儿子，没能决定让谁做继承人。如今，他们权力相等，各有党羽，情况危急就相互援救，稍有缓和就争权夺利。不如先向南进取荆州(湖北省及湖南省)，等待他们兄弟内讧，然后再进攻，可以一举平定。"曹操说："好！"

后来，袁谭、袁尚兄弟果然自相残杀。

> **【蝴蝶模型再观察】**"天道"与"天时"最终构成了蝴蝶模型上部之"屋顶"，自有一种高远的意志与精神力量之存在。

3. "阴阳、寒暑、四时"

"阴阳、寒暑、四时"，这是《孙子兵法》对"天"的定义。《孙子·火攻》中说："发火有时，起火有日。时者，天之燥也。日者，月在箕、壁、翼、轸(28宿中4个星宿)也。凡此四宿者，风起之日也。"强调火攻必须具备的条件，一是天气要

干燥，二是要有顺风，而什么时候才有顺风呢？跟月亮在天空中的位置有关。

对于文艺作品来说，赋予赤壁之战中的诸葛亮呼风唤雨的能力，才会更有可读性。但是对于战略思维来说，我们宁愿相信诸葛亮掌握了较多的天文学知识，并且他还有空前的好运气。说诸葛亮会巫术，事实上损害了他作为战略家的身份和地位。

《孙子兵法》"五力模型"是蝴蝶模型的一个特例

《孙子兵法》一开始就说"兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。"在强调军事的极端重要性之后，《孙子》紧接着说："故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。"这是要求从"道、天、地、将、法"五个方面去比较敌我双方的各种条件，从而判断战争胜负的可能性。《孙子》讲的"五事"按现代术语也可称为是一个"五力模型"，它是蝴蝶模型的一个特例。"道、天、地、将、法"五个中国式概念，蝴蝶模型中都有（"将"可归于"人"这一要素），但是其内涵比蝴蝶模型要狭窄得多。因为孙子是单纯的兵家，蝴蝶模型则需要更宽广的视角。

二、"地"

"地"的本义指大地，大地承载万物，又使万物生长。地有膏腴之地，也有不毛之地。处膏腴之地的人，往往事半功倍；处不毛之地的人，往往事倍功半。"地"一直是而且将永远是人类所需资源的最重要来源，因此《易经》称大地有"厚德载物"的最高品质。

春秋时魏文侯任用李悝变法，中心思想是"尽地力之教"，主要是一种农业政策的设计，以增加单位田亩的产出。现在袁隆平搞杂交稻也是"尽地力之教"，不过其方法是科技创新而已。

钮先钟在《从战略观点看战国时代》中说："秦国不仅政治清明，而经济也保持高度的增长，在这一方面值得一提的是商鞅利用外来劳力的政策。杜佑在《通典》中说：'鞅以三晋地狭人贫……秦地广人众，故草不尽垦，地利不尽出；于是诱三晋之人，利其田宅，复三代无知兵事而务本于内，而使秦人应敌于外……数年之间，国富兵强，天下无敌。'"

在商鞅变法以前，秦国是西方偏僻的小诸侯国，在国际社会没有地位，被其它诸侯国瞧不起。这里涉及到商鞅变法中的一项制度创新，就是让别的

诸侯国的人民来秦国帮着种田，以增加财物之出产，而秦国人民则专门打仗。这样国家能够富裕，军队能够强大，才有可能争胜于天下。

其他诸侯国也在这方面动脑筋，想削弱秦国。前246年，秦统一中国大势已成，只是时间早晚问题（秦国在25年之后的公元前221年真正统一中国）。山东（崤山以东）六国中的韩国在战国七雄中一直比较弱小，到此时更不可能制定和实施有效的国家战略，只想用一种奇妙的计策来消耗秦国国力，使它不发兵东征。韩国最后想出一个办法，派遣一位名叫郑国的水利专家到秦国去，游说秦国兴修水利，开凿一条引泾水注入洛河的灌溉渠。秦国果然听信了郑国的建议，后来在水利工程进行的过程中，秦国终于发现了韩国本来的意图，为此要杀郑国。郑国说："我确是为韩国延长了几年寿命，但是这条灌溉渠如果修成了，秦国也可享万世之利啊。"秦始皇于是命他继续主持施工，最终完成了此项水利工程。"郑国渠"引淤浊而有肥力的水灌溉盐碱地四万多顷，每亩收成高达六斛四斗，秦国的关中地区因此更加富裕起来。

"郑国渠"以及"荆轲刺秦王"（受燕太子丹的指使），都是诸侯国处在强弩之末的地位，梦想能够苟延残喘，从而想出来的悲哀的妙计。

从竞争视角来看，《孙子兵法》中说："地者，远近、险易、广狭、死生也。"

孙子从战略到战术各个层次都对"地"有精要的分析。如"凡先处战地而待敌者逸，后处战地而趋战者劳。"强调先入为主，以逸待劳。

"吾所与战之地不可知，不可知则敌所备者多，敌所备者多，则吾所与战者寡矣。"强调攻击方神出鬼没，防御的一方只能处处设防，处处设防实质上等于"不设防"。因此布热津斯基在《大抉择：美国站在十字路口》中无奈地说，"来源不明的隐蔽袭击就是一种特别难对付而又在政治上令人迷惘的挑战。""2001年的9·11事件，从来没有这么弱小的少数对这么强大的多数造成过这么大的痛苦。"

对先秦历史时期来说，战争是国家竞争最主要的方式，而国家所处的地理位置自然关系重大。比如前面提到的韩国，在战国七雄中是个小国，与秦、楚两大国毗邻，因此吃尽苦头。再比如战国时期，秦国设置函谷关（在今河南灵宝市东北），东自崤山，西至潼关，绝岸壁立，谷深道陕，号称天险，跟李白在《蜀道难》中形容剑阁关"一夫当关，万夫莫开"的形势很相像。正因为有了函谷关，所以秦统一中国的战争基本上是在东方六国的土地上展开的。东方

六国"合纵"抗秦(合众弱攻一强),也往往在函谷关受挫,最终不了了之,或者一哄而散。

斯塔夫里阿诺斯的《全球通史》对日本地理位置的分析很有特色:

日本历史的形成在很大程度上受地理位置的影响,这与欧亚大陆另一端的不列颠群岛极为相似。然而,日本诸岛比不列颠群岛更与世隔绝:它们离大陆115英里(约185公里),而英吉利海峡只有21英里(约38公里)宽。日本人在被美国人打败之前,仅于13世纪受到外国侵略的严重威胁。因此,可以说日本人离大陆非常近,足以从伟大的中国文明中得到益处;但又可以说非常远,可以随意选择和拒绝。

文中提到的"仅于13世纪受到外国侵略的严重威胁"是指蒙古帝国征服高丽(朝鲜)后曾先后于1274年、1281年两次入侵日本,均因海上刮起大风而受挫。日本感激这两次大风,称之为"神风",也是第二次世界大战中"神风敢死队"名称的由来。本尼迪克特在《菊花与刀》中说:"神风突击队从其成立到日本投降,用1228人的生命击沉34艘美国军舰。"

根本之地:曹操、华为、可口可乐

关于"地"有一个特别需要提出来的概念,就是"根本之地"。这对于历史上群雄争霸与当今企业经营一样重要。公元195年,曹操的谋士荀彧规劝曹操把兖州(地处山东)作为"根本之地":

从前高祖(刘邦)保守关中(陕西省中部),光武帝(刘秀)占据河内(河南省黄河以北),巩固基地以控制天下,进足以胜敌,退足以坚守,所以虽有困顿失利,但最终完成统一天下的大业。将军本从兖州起兵,平定山东(崤山之东)之乱,百姓对您心悦诚服;而且兖州是天下冲要之地,如今虽已残破,但还易于自保,这正是将军的关中与河内,不能不先安定下来。

荀彧再进一步提出战略思维的一般原则:

在考虑事情时,经常要有取舍,可以取大而舍小,可以取安全而舍危险,可以在不威胁根本的前提下采取权宜之计。

群雄争霸如果没有“根本之地”就会成为流寇。一旦成为流寇,即只能有“权宜之计”,而不能执行目标清晰的战略。权宜之计可以用,但有一个大的原则,就是“不能威胁根本”。有根本之地,还意味着你能输得起。比如刘邦和项羽争夺天下,屡遭败绩,可刘邦有关中,关中有萧何,能够源源不断地向前线输送粮草和兵员,所以刘邦可以屡败屡战,最后完胜于天下。

对企业来说,根本之地可以有多种解说,比如主营业务的界定。《华为基本法》的第一条先说:“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想,并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求,使我们成为世界级领先企业。”接下来马上作出明确的界定:“为了使华为成为世界一流的设备供应商,我们将永不进入信息服务业。”华为的根本之地是“电子信息领域的设备供应商”,主营事业的界定有如此严重,因此需要放在第一条来加以论述。

在营销领域,认清“根本之地”并不容易。不然,罗伯托·郭思达(1981年接任可口可乐公司董事长兼总经理)就不会在1984年圣诞节期间(可口可乐公司百年诞辰即将到来)决定改变这个世界上最著名的产品配方。

当时郭思达和公司高层的想法是“可口可乐要成为世界上最好喝的饮料,这个宗旨比固守它过时的老配方要重要得多”。而且,“千真万确,罗伊·斯托特组织了不告知品尝者饮料品牌的口味测试(盲饮测试),结果表明顾客对新配方的满意程度超出百事可乐六个百分点。”但是,可口可乐公司最终遭遇了“本世纪最严重的营销失误”。

一位心理学家百思不得其解地告诉可口可乐公司的官员们,他从消费者来信中听出的情绪就像那些悲痛欲绝的父母在哀悼心爱的孩子死去一样。

- 我不饮酒,也不吸烟,更不以追求女人为乐。我唯一的坏毛病就是可口可乐癖。现在你夺走了我唯一的快乐!
- 你们一定是在开玩笑,对吗?你们用此绝招来教育我们学会谦恭和感激……哦,好吧,我已经懂了。你们可以随时停止这场恶作剧了。
- 重写《宪法》合理吗?《圣经》呢?在我看来,改变可口可乐配方,其性质一样严重。
- 我亲爱的可口可乐:你背叛了我。

西雅图57岁的机会主义者盖伊·马斯林甚至建立了“美国老可口可乐

饮用者协会”,以此作为他成名赚钱的途径。郭思达气急败坏地指出,攻击新可口可乐已经成了时髦。“这些天我睡觉像个孩子,”郭思达对朋友说,“每个小时都会哭着醒来。他们（消费者）讲起话来就像可口可乐刚杀了上帝似的。”

事后检讨起来,所有盲饮测试都忽略了一个关键点:调查员从来没有告诉受访人,这种假想的新配方会代替旧的。难以置信的是,没有人仔细考虑过换掉老配方可能会带来的心理影响。

可口可乐营销的根本之地在于它近似于一种“现代宗教”。以威廉姆·怀特为代表的消费者推崇一种已经成为美国象征的饮料，一种和他们的生活息息相关的饮料——“第一次约会、成败时分、快乐的庆祝会、冥想时的独处都离不开它。”

后来,郭思达深情地说:“10亿小时之前,人类刚刚出现在地球上;10亿分钟之前,基督教诞生;10亿秒钟之前,‘甲壳虫’永远改变了音乐模式。10亿瓶可口可乐之前,只是昨天清晨。”遭遇重大挫折的郭思达又说:“为可口可乐工作是一种庄严的使命。它不是谋生的出路,而是一种虔诚的信仰。”(参见马克·彭德格拉斯特:《上帝、国家、可口可乐》)

> **【蝴蝶模型再观察】**“地”、“资”、“术”同处在广阔的地平线上。它们都是相对理性的、倾向于地面的,它们表示一个组织在积蓄力量,处在一个起点的位置。

三、动力枢纽:“人”

钱穆在《中国历史研究法》中说:“固然也有人脱离了人和人物中心而来研究历史的,但其研究所得,将总不会接触到历史之主要中心,这是决然可知的。”对蝴蝶模型来说,“人”处在最中心的枢纽位置。因此,“人”这一要素的解读也是本书最为着力的中心内容。“人”这一要素将分为两个部分:一是“人才学”,包括人才之观念、人才之标准及其具体展开、人才的自我修炼等几个方面;二是“领导学”,包括领导人的个人修养、领导人的工作方法、网罗和使用人才、领导人的个性和决策模式等几个方面。

1. 人才学:越是高层人才,越需要个案处理

就人才学来说,不能不先说到"人性论"。孟子主张"性善",荀子主张"性恶"。人性到底是善还是恶,直接影响到管理哲学。如果说人性皆善,则人人是英杰,满街是圣人,管理只是"激励";如果说人性皆恶,则人人是蜡烛,不擦不亮,管理只是"惩戒"。

关于人才之标准,中国历史上有一个争论的焦点:"才"重要,还是"德"重要?司马光在《资治通鉴》中提出"德才兼备论",他说:"才者,德之资也;德者,才之帅也。"这是说,德和才都重要,而德尤其重要,处在主宰(帅)的地位。"六出奇计"的陈平(后为西汉丞相)告诫汉高帝刘邦,争夺天下的时候要重用"爪牙、豪桀之士"。陈平是一个美男子,他有此主张,跟他自己的身份非常吻合,因为他自己的"德"就很成问题。曹操的主张与陈平相似,一个人只要有才,他就用,德方面的情况,曹操是不管的。从中国历史观察,"德与才"之辩,蔚为大观。其中,重德者之末流渐至"女子无才便是德",重才者之末流渐至孟尝君(战国四公子之一)的"鸡鸣狗盗之徒"。

如果观察人才最终得以成立的个案,就不是灰色的人性论或僵硬的"德才之辩"所能概括的了,最典型、最曲折的案例莫过于辅助齐桓公(公子小白)成为"春秋首霸"的名相管仲。管仲能够名垂青史,实在是因为他有一个童年好友鲍叔牙。管仲在回忆他和鲍叔牙的交往时说:

> 吾始困时,尝与鲍叔贾(合伙做生意),分财利多自与(给自己多分钱),鲍叔不以我为贪,知我贫也;
>
> 吾常为鲍叔谋事而更穷困(越弄越糟),鲍叔不以我为愚,知时有利不利也;
>
> 吾尝三仕三见逐于君(三次做官三次被开除),鲍叔不以我为不肖,知我不遭时也;
>
> 吾尝三战三走(在战场上多次做逃兵),鲍叔不以我为怯,知我有老母也;
>
> 公子纠(管仲辅助公子纠,鲍叔牙辅助公子小白)败,召忽死之(召忽跟管仲一起辅助公子纠,公子纠败,召忽自杀),吾幽囚受辱(管仲不肯自杀),鲍叔不以我为耻,知我不羞小节而耻功名不显于天下也。

从管仲的自述来看，他的道德品质、能力、气节都值得怀疑，他自己也感到说不过去，但是鲍叔牙不这么想，鲍叔牙永远把管仲往好处想，为他的贪婪、失败、胆怯、苟延残喘找客观原因。因此，管仲最后总结说："生我者父母，知我者鲍叔也。"鲍叔"五不以"，宠信管仲到如此程度，2500年后的今天依然让人无比动容。我认为在中国历史上，管仲与鲍叔牙的友谊堪称最伟大的男人的友谊（当然，我不希望有"专家"忽然考证出管仲与鲍叔牙是同性恋，因为我已经看到有"专家"考证出李白与杜甫是同性恋了）。"千里马常有，而伯乐不常有"，的确不是虚言。

从管仲和鲍叔牙的事迹中也可以引申出一个重要结论：越是高层人才，越需要个案处理。正如柳传志为了同时留住杨元庆和郭为，硬是把联想分拆成两家公司。在柳的战略视角中，一家公司再没有比一流人才流失更大的成本了。同样，索尼的盛田昭夫"判断"大贺典雄将是索尼必不可少的天才，他决心不能失去他。大贺典雄1953年大学毕业，盛田就邀请他"非正式地"加盟公司（"签一个非全日制工作的合同"）。大贺强烈反对，因为他已经决定将来要当一名独唱演员，而不想成为商人，但盛田坚持要他在精神上接受上述建议，并不要他真正尽义务，并且每月给他3000日元。盛田整整花了6年时间才最终于1959年说服大贺典雄加盟索尼。大贺典雄1982年接任总裁时，公司年营业额150亿美元，到他1995年将日常事务管理交给出井伸之时，公司的年营业额已上升到450亿美元。

在《孙子兵法》五力模型中，"人"更具体化为"将"。我们普通说"千军易得，一将难求"，"兵熊熊一个，将熊熊一窝"。春秋时，齐国名相晏婴向齐景公推荐穰苴，推荐语说："文能附众，武能威敌。"晏婴是个小个子，貌不惊人，但他有勇有谋，有德有才，而且又能识别人才。穰苴后来做了齐国大司马（元帅），有《司马法》传诸后世。穰苴说："将受命之日则忘其家，临军约束则忘其亲，援枹鼓（战鼓）之急则忘其身。"又说："将在外，君令有所不受。"这些话都堪称兵家之圣经，即使到今天也有巨大的现实意义。《孙子兵法》又说："故知兵之将，生民之司命，国家安危之主也。"这话一点不假。比如战国末年，赵孝成王（赵丹）中了秦国宰相范雎的反间计，任用"纸上谈兵"的赵括为将，结果长平之战赵国死了45万军队，秦国进而围攻赵国首都邯郸，赵国差一点就要灭亡了，古今为将之祸没有大于赵括的，为君选将之误没有大于赵孝成王的。

2. 领导学:越是高级别的领导人越应该是“中医”

蝴蝶模型“领导学”主要涉及领导人的个人修养、领导人的工作方法、网罗和使用人才、领导人的个性和决策模式等几个方面。只有通过对历史上“大人物”的解读,才能真正明白做大事的人究竟是什么样的人?才能真正明白大人物何以成为大人物?

中国历史上的“大人物”很多,比如任用商鞅变法的秦孝公。

秦始皇在公元前221年统一中国。但秦始皇之所以能统一中国,并不是出于一己之力,而是肇始于他的祖先秦孝公任用商鞅变法,秦国从此走上了富国强兵的道路。

秦孝公即位时只有21岁,即位之初就任用商鞅,变法图强。秦孝公厉行变法的动力之一,就是他想要恢复他的祖先秦穆公(春秋五霸之一)的霸业。秦孝公元年是公元前361年,秦穆公去世为公元前621年,中间相距260年,历经康公、共公、桓公、景公、哀公、惠公、悼公、厉共公、躁公、怀公、灵公、简公、惠公、出子、献公15代君主才到秦孝公。但秦孝公变法图强,远接秦穆公,只以秦穆公为参照系,中间15代君主都忽略不计了。秦孝公孜孜以求秦穆公称霸时秦国的“光荣与梦想”,承前启后,发扬光大,一举奠定140年以后秦始皇统一中国之基。柏杨在《中国人史纲》中把商鞅变法与日本明治维新相提并论,两者相隔2000年,但均能让一个小国、穷国、弱国在很短的时间内崛起。

秦孝公那么年轻,作为一个领导人,他何以能奠定秦国的强盛之基,何以他能够领导一场伟大的组织变革,这是非常值得研究的。

组织领导人的最高职责究竟是什么?西汉宰相陈平认为他的主要职责是“理阴阳,顺四时”,汉文帝连声称赞他说得好。由此推断,越是高级别的领导人越应该是“中医”,而不是“西医”;越应该具有“整体的观念”,而不是“局部深入的观察”或“对某种技术的迷恋”。为了做到这一点,需要领导人不断加强个人的修为,找到正确的工作方法,游刃有余地网罗和使用人才。这很难,事实上连名相诸葛亮都做不到。

领导人的主要工作内容之一是作出正确的战略决策。战略决策的水平跟领导人的“个性”密切相关,两种极端的决策方式分别是“深谋远虑式”和“即时反应式”(有点类似于巴甫洛夫“条件反射”的著名实验)。“深谋远虑式”是决策理应追求的境界,也是蝴蝶模型“战略决策模式”这一部分重点展

开的内容。但相当多的组织领导人却不由自主地落入“即时反应式”,这方面的显例是战国时代的楚怀王(熊槐)。

在中国历史上有很多平庸的君主,楚怀王不过是其中之一。有些平庸的君主没有研究的价值,因为他们的“兴趣”根本不在国家治理、国家振兴这一方面,就像一个人名义上是个围棋手,但事实上他根本就不下围棋,你就无从知道他的棋艺高低了。而且,像晋惠帝司马衷、晋安帝司马德宗这样的人,原本就是白痴,你去研究他干什么。但楚怀王不同,他是一个大国的君主,却屡次被纵横家张仪戏弄于股掌之间。最后的结果是严重的,楚怀王作为一个囚徒客死异国(秦国),而战国七雄之一的楚国也万劫不复地衰落下去。

战略思维能力惊人贫乏的楚怀王的典型意义还在于,我屡次在其他君主身上发现他的影子(甚至包括一向被认为雄才大略的汉高帝刘邦、魏武帝曹操),但成功的领导者会幸运地从“楚怀王的影子”中挣脱出来,挣脱的方式往往又在于能够采用“他人的智慧”来照亮自己战略思维黑暗的死角。

【蝴蝶模型再观察】“人”、“法”、“信”处在横向腰际线上,一起构成人性的平衡木。“法”指组织管理、组织变革;“信”指信心、信任、信仰。“法”诉之于人的理性,“信”诉之于人的情感。“法”针对人性中的恶,“信”针对人性中的善。而太极生二仪,阴阳合抱,始为万全。

“天地人”之综合观念:找回“《易经》式童心”

孟子说:“天时不如地利,地利不如人和。”孟子又特别强调“圣人所贵人事而已。”这代表了一种很现实、进取的态度。天道渺远,连圣人都说难以了解,更不是我等凡夫俗子所能了然。

《易经》上说:“宓戏氏仰观象于天,俯观法于地,观鸟兽之文,与地之宜,近取诸身,远取诸物,于是始作八卦,以通神明之德,以类万物之情。”读这一段话在现时代有一个特别的感想,身在都市,白天在办公室,晚上在家,工作、看书、上网都在鸽子笼一样的楼里。小孩子热衷于看动画片,越来越没有机会瞭望天空和大地。他们对天线宝宝、小熊维尼、葫芦娃、孙悟空耳熟能详……但根本不懂“月亮走,我也走”是怎么回事。“人”作为一种四肢动物最后是怎样开始直立行走的?虽然生物学已有科学的结论,但我宁愿相信,

"人"之所以能站起来是因为"人"常常仰望天空,而小狗、小猫只是永远低着头寻找食物而已,偶尔"蜀犬吠日",不过是受到惊吓后的异常反应,不是常态。"人"因为常常抬头仰望天空,慢慢地,或许经历了几万年,或许经历了几亿年,最后就站起来了。

汪忠长《周易六十四卦浅解》论"天、地、人"三才,说得简单明了:

三画的卦,以在上一爻为天,在下一爻为地,居中一爻为人。

六画的卦,则以在上两爻为天,在下两爻为地,居中两爻为人。

天是表示空灵的气,而为无形之"能",故云:"立天之道,曰阴曰阳。"阴阳以气言。

地是表示实在的质,而为有形之"体",故云:"立地之道,曰柔曰刚。"刚柔以质言。

人是有能有体,合气质而为一,气质即是混合在一起,即难免无清浊厚薄存乎其间,而有智愚贤不肖之等差,故云:"立人之道,曰仁曰义。"仁义以德言,所以示人修身立命之重要。

就卦体来说,三四之人爻,界乎上下之间,可上可下,可进可退,进而偏上,其能必富,甚至跻(挤身)于神明,于是灵能升华,遂成"上智"。退而偏下,其体必顽,甚至沦于木石,于是鲁钝成性,遂成"下愚"。

盖天地人六爻往复,其形而上之天与形而下之地,皆回互于中爻三四之人位,故"三多凶,四多惧"。人虽为万物之灵,人事亦即因之而复杂。

汪忠长先生的论述可简单列表如下:

三　才	气　质	能　体	道
天(上两爻)	空灵之"气"	无形之"能"	阴·阳
人(中两爻)	**合"气""质"为一**	**有"能"有"体"**	**仁·义**
地(下两爻)	实在之"质"	有形之"体"	柔·刚

虽说"有天地,然后万物生焉"(《易经·序卦》),但天地之间的万物中唯有人是"脚踩着大地,眼睛望着天空的",经过很长时间的"仰观象于天",最后得到一个指引:"天行健,君子以自强不息";又经过很长时间的"俯观法于地",最后得到一个指引:"地势坤,君子以厚德载物。"

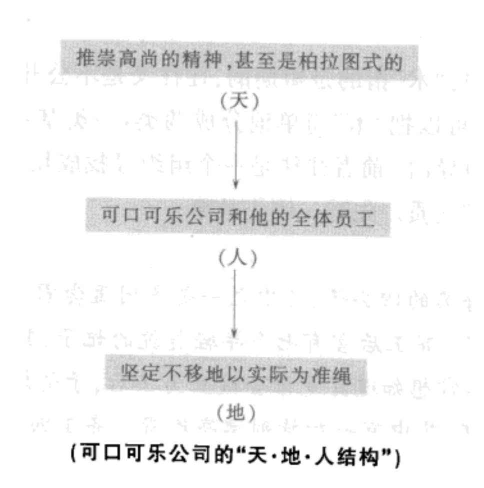
《易经》为什么难于理解，不过是现代人失去了早期人类的“童心”而已。现代人已经被知识、习俗、科学、文艺彻底武装起来，因此大哲学家尼采要说，一个人“知识越多，智慧就越少”。一个文学爱好者可能会觉得没有读过《红楼梦》的人，他的心灵是有所欠缺的；同样，一个理工科的学生可能会觉得一个人没有学过微积分，他的脑子就不是很健全。但早期人类，却什么也没有，他们能够思考的对象只是他们能感觉、观察到的，但又完全无法控制的一些自然物或自然现象，比如天（乾卦）、地（坤卦）、风（巽卦）、火（离卦）、山（艮卦）、水（坎卦）、雷（震卦）、泽（兑卦）等等。虽然这八种自然物或自然现象，现代人也很熟悉，但工业化时代的城市居民的认知跟早期人类的认知完全不同，比如说“火”，现代人熟悉的是煤气灶上那点蓝色的火苗，或者是生日蜡烛上的星星之火，但是现代人很少见过莽莽原野上熊熊的夜火，或者用燧石打出来的火光。煤气灶上的火或生日蜡烛上的火，都是与《易经》绝缘的。

另外，早期人类没有文字，怎么办呢？只好画画。就像还不会写字的小孩子，乱涂乱画的能力好像倒是与生俱来的。中国文字是象形文字，那都是画出来的。开始画得很具象，画到后来就开始抽象起来，也简单起来，越抽象、简单也就越容易传播。文字的创造肯定不是出于一时、一人之手，但中国人传说文字是一个名叫仓颉的人发明的。有意思的是，《淮南子》里面说“昔者仓颉作书而天雨粟，鬼夜哭”。天上掉下粮食，鬼在漆黑的夜里哭泣。为什么会这样？唐代书画家张彦远在《历代名画记》中提供了一种解释：“造化不能藏其密，故天雨粟；灵怪不能遁其形，故鬼夜哭。”有了文字以后，大自然的规律就藏不住了，所以天上掉下粮食；有了文字以后，神灵鬼怪无所遁形，所以鬼就在夜里哭起来。

我觉得这个解释有点牵强，“天雨粟”我不知道是为什么，可能是龙卷风的作用吧，龙卷风恰好把一个粮仓卷到天上去，再掉下来，就是“天雨粟”。“鬼夜哭”我倒可以提供另一种解释。我的老家苏南一带农村要是形容某一件事特别不合理、不公平、不像话，总之是不好，就会说“这件事连鬼都要哭的”（当然人就更加要哭了）。因此，如果这个解释是合理的，那么“鬼夜哭”恰恰表示“仓颉造字”是一件大可悲哀的事，因为有了文字以后，人类“知识”的创造和传承也就成为可能，而人类离“智慧”也就越来越远了。远到后来，有知识的现代人理解《易经》就会发生特别的困难。我这样说，并不是故作异想，再举一例作为说明。禅宗是中国士大夫知识分子特别喜爱的项目，有几个和尚朋友不仅很重要，而且也很时髦。我们一向有一种印象，好像只有大

知识分子、大学问家才能谈禅，才能解得禅中三昧，可是最具讽刺意味的是，禅宗六祖慧能（有一部关于他的有名的禅宗经典《六祖坛经》）根本就是一个文盲，而且禅宗讲究"不立文字，直指人心"，终究对文字是持一种警惕态度的。

在一些巨无霸的组织中也可以观察到"《易经》式童心"的痕迹。比如《上帝、国家、可口可乐》一书中说，可口可乐公司和他的全体员工（人）好像同时在两个层面上运作："一方面推崇高尚的精神，甚至是柏拉图式的（天），另一方面则坚定不移地以实际为准绳（地）。"这是对"天·地·人结构"的一种最好说明，虽然外国人没有如此丰富的历史语词可以方便地应用。



（可口可乐公司的"天·地·人结构"）

在"天·地·人结构"中运作的可口可乐，因为有这样宏大的背景，所以也造成了一种特别的自信。可口可乐的董事长郭思达说："这世界首先是可乐的世界，然后是橙子的世界，接着是柠檬的世界。其余的都只是来来往往、留不下任何踪迹的过客。"

真正能取法天地，最后必能从"有私"达到"无私"，而"无私"正是做成大事业的第一要义。"除暴安民"是一种无私，"为人民服务"是一种无私，"消费者导向"也是一种无私。

庄子临死前，他的几个学生商量如何好好地安葬他们的老师。庄周说："我把天地当棺椁，日月如连璧，星辰如珠玑，装饰得很富丽。世界万物，尽做我的送葬品。我葬具齐备了，你们再不要操心吧！"学生们说："没有棺椁，我

们怕乌鸦老鹰吃了你。"庄周说:"弃在露天,送给乌鸦老鹰吃。埋在地下,送给蝼蚁蚂蚁吃。还不是一样吗?为什么定要夺了这一边的食粮送给那一边?这是你的偏心呀!"(参见钱穆:《中国道家思想之开山大宗师——庄周》)

【左翼】"道、法、术"螺旋式上升的组织成长模式

如何判断一个组织是不是在进步、在发展、在上升?蝴蝶模型给出了一个指针,就是看该组织是不是在由"术"向"法"向"道"的总路径中螺旋式上升。

一、术:谋略、权术

在蝴蝶模型中,"术"指的是短期的,往往又是不公开的组织行为。"术"的内容非常丰富,可以把"术"简单地分成两类:一类基本上没有竞争导向,一类则充满了竞争导向。前者往往是一个组织寻找成长动力的方法和策略,后者则更多"诡道"气质。先看一则小故事:

战国时代有著名的四公子,其中之一是齐国孟尝君,名叫田文。有一年,齐国的王后病死了。齐王后宫有七个年轻美貌的妃子,其中将有一个被立为新王后。孟尝君非常想知道究竟谁会被立为王后,于是想了一个办法。他向齐王献上七对耳环,其中有一对特别漂亮珍贵。齐王回宫后,把七对耳环赏赐给七个妃子。当然,那对最漂亮珍贵的耳环赐给了最宠爱的妃子。第二天,七个妃子都戴上了孟尝君进献的耳环。孟尝君看见以后,就劝齐王将佩戴那对最漂亮珍贵耳环的妃子立为王后。齐王非常满意。这样,齐王和新王后都很感激孟尝君。

再看一则小故事:

唐朝安史之乱以后,逐渐出现地方藩镇割据和唐中央政府对抗的局面。779年,唐德宗(李适)刚刚继位,平卢节度使李正己(总部在山东东平县)畏惧新皇帝声威,上奏章提出向朝廷进献30万缗钱。唐德宗打算接受但又怕被欺骗,要是拒绝的话,又没有合适的理由,如果处理不好,徒然给藩镇以口舌。宰相崔佑甫想出一个主意,他请求派遣使者慰劳李正己的将士,利用李

正己进献的钱赏赐给他们,这样使将士们人人都对新皇帝感恩戴德;同时,各道节度使听说后,都知道朝廷不看重财物,而李正己再想不拿出钱来也不可能了。唐德宗同意了崔佑甫的建议。李正己十分惭愧,也十分信服。

这些都是术。"术"具有短期、不公开的性质,而且往往很难复制。"术"是一种草根智慧,具有非常强的可操作性,能够使人产生智力上的愉悦,这也是《三国演义》广受欢迎的原因之一。

《孙子兵法》上说:"兵者,诡道也。""诡道"和"术"有天然的血亲关系,密不可分。诸葛亮空城计(示强)、孙膑减灶计(示弱),均是利用"信息不对称",借以欺骗对方。信息不对称最重要的应用之一尤其在于"三十六计"中的"反间计",在中国历史上被大量运用,如陈平施反间搞走了项羽身边的范增,田单施反间搞掉了燕将乐毅,秦赵长平之战范睢施反间搞走了廉颇。反间计一般都很好使,印证出人与人不能相互信任的普遍性,尤其是在非常的竞争态势中。当然,"诡道"气质的"术"有时指向最黑暗的深处,如辅助刘邦争夺天下的陈平曾经"六出奇计",究竟是哪六种计策,因为实在太机密,历史因此也没能完全记载。再比如秦二世的时候,赵高如何搞掉丞相李斯,更是集中国黑暗之术之大成,赵高也因此成为秦王朝二世而亡的"组织癌细胞"。

短期成功的"术"累积起来,也可能发展出较长期的效果。比如先秦纵横家苏秦、苏厉、苏代三兄弟以及张仪等人都擅长用术(纵横术),在国际社会影响很大,而效果彰显。苏秦使六国合纵相亲,致使秦国 15 年不敢出函谷关,为维护国际和平贡献了力量,自己也挂了六国相印,等于兼了六个国家的宰相。张仪则把楚怀王玩弄于股掌之间,致使传统的南方大国——楚国万劫不复地沉沦下去。

论及商业领域,"术"可以是一个精妙的点子,比如为了更好地销售儿童椅,有商家在椅背上写"宝宝上大学"。如何增加某一种牙膏的销量,答案之一是放大牙膏管的口径,因为消费者挤牙膏的时候一般用一种习惯性的力量,口径放大后,挤出的牙膏就增多,消费者购买牙膏的频率就会加大。"术"也可以是一种激励员工的方式,比如年底原计划给每位员工发 5000 元奖金,但公开宣布的年终奖是每人 3000 元,然后找每一位员工单独谈话,再发给 2000 元,表示对其工作的额外奖励,并且暗示不要声张。这样奖金并没有

多发,而每位员工都觉得自己受到老板的特别重视,收买了人心。目前,所谓的广告策划、营销策划、公关策划等等,基本都是在术的层次上展开的。

总之,“术”是一种较短期、较不公开的行为,用得好会非常有效率。一个组织如果不能很好地用术,或许它根本就没有成长的机会。当然,术是否符合道德,也构成了一个组织的“原罪”。

二、法:组织管理与变革的制度设计

所谓“法”,指的是制度层面的一种设计。“法”是公开的,而且具有较长的时效性。在蝴蝶模型中,“法”这一部分主要研究组织管理以及组织变革。组织管理主要研究赏罚(恩威)、宽猛、人治与法治、职权利、绩效考核、用亲与用贤、地方与中央等七个方面的问题,组织变革主要研究“激进式制度创新”以及中国历史上大规模变革(如商鞅变法、王安石变法等)的经典案例。

制度的设计、推行和变革与人事密切相关

钱穆在《中国历代政治得失》中说:“制度必须与人事相配合。人事比较变动,制度由人创立亦由人改订,亦属人事而比较稳定,也可以规定人事,限制人事。”把“法”与“人”紧密相连,是中国政治思维的特色。一个梦想长期发展的组织总想找到一些“稳定的力量”,这种力量之一就是“法”,“法(制度)”至少比“人(人事)”要稳定得多。钱穆接下去提出一种批评,他说东汉开头的三个皇帝,光武帝(刘秀)、明帝(刘庄)、章帝(刘炟)都是好皇帝,“然而只是人事好,没有立下好制度”。当然,东汉属于中国历史上伟大的王朝之一,除了早期的商、夏、周,能与东汉比肩的王朝屈指可数,钱穆的批评用的是最高规格的参照系,比如西汉,比如唐,所以才能有这样的“苛评”。但无论如何,一个组织能不能立下好的制度,一个领导人除了自身是个“好人”以外,能不能为组织的长远发展立下好的制度,恰恰是区分一个组织“优秀”还是“卓越”的分界线。

“法”在中国有一个特别源泉,就是“法家”

先秦时能富国强兵的人物多属法家,如齐国的管仲、秦国的商鞅、楚国的吴起等等,那时,以孔子为代表的儒家无所施展,处于“郁郁不得志”的地位,一直要等到天下大一统,汉高帝刘邦的时候,儒家擅长的“制礼作乐”才

有了一些用武之地。董仲舒则顺势提出“罢黜百家，独尊儒术”的主张，但很快就发生了问题，西汉七个诸侯国发生动乱，汉室天下几乎倾覆。一直要到汉武帝的时候，丞相公孙弘兼通儒家、法家两种学说，擅长“缘儒饰法”，深得汉武帝赏识，从而确立了“外儒内法”的主流国家意识形态。因此，法家在组织管理和组织变革中一直处于担当大任的主体地位。

战国后期的韩非是法家的集大成者，秦始皇非常欣赏他。韩非强调“法、术、势”三者并用。在韩非以前，“重法”的代表人物是商鞅，“用术”的代表人物是申不害（这里的“术”特指君主控制和使用臣下的手段），“重势”的一派以慎到为代表。韩非加以融合，廓清三者的结构，以法为本，“抱法”、“处势”、“用术”三者融为一体，建立起法家学说的精密体系。韩非有口吃的生理缺陷，和李斯同为荀子的学生，但是最终被老同学李斯害了性命。

从“术”到“法”是组织的一种根本性进步

蝴蝶模型认为从“术”到“法”是组织的一种根本性进步。一个组织不可能永远靠短期的、不公开的“术”来生存和发展，一个组织或许在某个时段能够有“罕见的好运气”，但从一个较长的时间尺度来看，光靠“术”，一定难以为继；而“法”不仅在理论上，而且在实践中总结了以往成功的规律，廓清了一个组织能够进步的种种动力，对可能毒害组织肌体的种种因素有清醒的认识，并且对组织的日常经营活动的各个方面作出了相应的制度设计。

就企业经营来说，中国经历了 30 年的改革开放，有大量的企业已经成长起来，成长的过程中用了许多“术”，对于有抱负的企业来说，则会自然产生向“法”跃进的内在要求。因此，有许多企业开始制定自己的基本法。其中，《华为基本法》是糅合了东西方管理哲学的典范性文本，其中有许多思想源自中国历史的经验。

任何制度用的时间长了就会变坏，所以需要变革

制度既要配合人事，也要配合外部环境的变迁，因此任何一项制度用的时间长了就会变坏。钱穆在《中国历代政治得失》中举了一个案例：

> 一郡必有几个像样的家庭，这便造成了将来之所谓世族门第。当时的大门第，依然平均分配在全国各地，大概是每郡都有几家有声望的，我无以名之，名之曰门第的社会。这并非封建社会，也并非资本主义的社会，但一样有

不平等。虽非封建贵族，而有“书生贵族”。虽非工商业资本，而有“书籍资本”(书本不易得，古代书籍都用竹帛书写，很少纸张，更无印刷。)。国家的政治制度，虽没有对那些家庭许下世袭特权，但他们因有家庭凭借，无异于有世袭的特权了。中国魏晋以下门第社会之起因，最主要的自然要追溯到汉代之察举制度(由地方长官在辖区内随时考察、选取人才并推荐给上级或中央，经过试用考核再任命官职。)。但就汉代察举制度之原始用意言，实在不好算是一种坏制度。但日子久了，那制度就变坏了。不只是汉代选举制度如是，我们可以说，古今中外一切制度，都必如是。否则一项好制度，若能永远好下去，便将使政治窒息，再不需后代人来努力政治了。惟其一切制度都不会永久好下去，才使我们在政治上要继续努力，永久改进。制度也只是历史事项中之一目，人类整部历史便没有百年不变的，哪能有一项制度经过一两百年还算得是好制度呢？

既然“日子久了，制度就变坏了”，所以要有组织变革，组织变革必然涉及到利益的重新分配，因此任何变革都会阻力重重。商鞅在变法前曾与秦国旧贵族代表甘龙、杜挚有过激烈的思想论战，因为商鞅变法严重侵害到旧贵族的既得利益，比如“没有军功就不能封爵”等等。商鞅在论辩中说过许多让后人很费思量的话，如“民不可与虑始而可与乐成”，“论至德者不和于俗，成大功者不谋于众”。这都是说，不可以跟普通大众讨论开始改革，但可以跟他们分享改革成果。“常人安于故俗，学者溺于所闻。”这是说，普通人以及学者(尤其是儒家)都会成为改革的反对力量，因为他们有天然的局限，普通人是因循守旧，而学者会对自己的学说沾沾自喜，从而自负，从而不能面向未来接受新理念。“智者作法，愚者制焉；贤者更礼，不肖者拘焉。”这是商鞅式的精英主义思想，人有智愚、贤不肖的分别，而智者、贤者自然处于领导地位。

“变法”需要大无畏精神，如果没有大无畏的精神，就是对变法可能出现的严峻局面估计不足。商鞅最终也遭受了“车裂”的酷刑。

既然“日子久了，制度就变坏了”，因此，《华为基本法》第一百零三条说：每十年基本法进行一次修订。

【蝴蝶模型再观察】多用“术”的组织处在一种“策划性运作状态”，这不应该是组织运作的常态。多用“法”的组织处在日常运作状态，由“术”向“法”的跃迁表示组织稳定性加强，竞争力增加。

三、道:"目标+理念(价值观)+方法+途径"的一个综合体

所谓"道",《孙子兵法》五力模型中的解释非常简单:"令民与上同意",从而造成"上下同欲"的理想状况。按现在的说法,有一个对"内部顾客"营销传播的问题在里面。

在现代企业管理领域,"道"很容易让人直接理解为"价值观",但蝴蝶模型中的"道"要宽广得多。在蝴蝶模型中,"道"是指"目标+理念(价值观)+方法+途径"的一个综合体,既有明确的目标和理念(价值观)的指引,又有实现目标的具体方法和路径。

"道"虽然人人能用,但说起来比较复杂。《老子》说:"有物混成,先天地生。寂兮寥兮,独立不改。周行而不殆,可以为天下母。吾不知其名,字之曰道。"这是本体论。《庄子》则说:"道行之而成",就像鲁迅说的那样:"地上本没有路,走的人多了,便成了路。"钱穆在这个意义上展开说:"因此道,必由我们之理想而确定,必又由我们之行动而完成。"

道的"排他性"与杰克·韦尔奇的实践

孔子说:"道不同,不相为谋。"由此可见道具有"排他性",间接地造成了"人以群分,物以类聚"的格局。孔子又说:"人能宏道,非道宏人。"但我觉得道也能宏人,即从物质观念的道来讲。人类修建了高速公路,而高速公路也使人类远行的效率大大提高,这就是道宏扬了人;从精神观念的道来讲,惠普之先辈创设 HP 之道,必将吸引和优化后世惠普之人,而其中之杰出者又能对 HP 之道有新的继承和开创,其中的关键之处,或许只在于先把"道不同,不相为谋"的人排除在外。道的"排他性"在杰克·韦尔奇的理念中非常清晰:

通用电气的杰克·韦尔奇把职业经理人分为四种:第一种人具备正确的价值观,并且领导他们的部门实现盈利目标。这些人会得到提拔。第二种两者都做不到,他们就会被开除。第三种人具有正确的价值观,但是没能达到报表上的数字——"你要再给他们一个机会。"第四种人能够完成指标,但是和公司的价值观格格不入。比如说,也许这个人喜欢高谈阔论而企业却有着鼓励团结写作的文化。"这种人会给公司带来致命的灾难。"虽然这很困难,

但是老板需要让这些人离开，因为如果不这样做，那么整个公司的文化就会受到侵蚀。从长远来看，这比某个部门的利益下滑更加糟糕。

（沃顿知识在线：《要想赢？听听杰克·韦尔奇的实用建议吧！》）

中国人最讲“道理”

在中国人的观念里，“道与理”是紧密相连的。钱穆先生分析了“道的世界”和“理的世界”：

道的宇宙，是在创造过程中，有多种可能的变动，而且有些处尽可由人来作主；理的宇宙，则先已规定了，在此规定中，无法有变动，谁也不能另有主张，另有活动之余地。再换言之，此一宇宙，有些是可知的，而有些则终极不可知。此宇宙决不是全不可知，但也决不是全可知。此宇宙决不是全不可改造，但也决不是全可改造的。此宇宙是被限定的，而在其被限定之内，却有无限的可能。宇宙如此，人生亦如此。这一个世界，照中国人的看法，究竟是道的世界呢？抑还是理的世界？则不如说这一世界乃是道理合一相成的世界。

钱穆的分析有几点值得注意：一是“道”必须靠行动，当然是百折不回的行动才能完成，“道由人兴，亦由人行”；二是“道”有“理”的部分规定性，也就是道必须反映、遵循某些客观规律，因此也可以说“道”在某种意义上是透明的。比如儒家的道就是透明的，概言之，即是“仁”，具体来讲，就是“安民”与“养民”，所以即使在战争年代，朱元璋也以“少杀人”为上。比照现代商业竞争，世界500强排名第一的沃尔玛，其道也是透明的，而且非常简单，就是“让每一个顾客满意”，也是“安民”与“养民”的意思，也是“理”的规定性。

道的最高原则是“用阴用阳”

只有组织的最高领导人才能真正感知并进而把握该组织的“道”。《易经》中说，“一阴一阳谓之道”，因此“道”的最高原则就是“用阴用阳”。组织最高领导人的任务就是调理该组织经常处于变动之中的种种阴阳。蝴蝶模型具体分析了组织“用阴用阳”的22种形态，包括一般观念领域的“方/圆、动/静、巧/拙、智/愚”等，组织治理领域的“用文用武、用恩用威、用儒用法、集权/分权、人事/制度、无为/有为”等，组织竞争领域的“用攻用守、用正用奇、用虚

用实、用刚用柔、硬实力/软实力”等。不论在组织治理领域，还是在竞争领域，还是在个人的人生领域，所有的决策，或者行动的事实依据，都逃不脱上述种种阴阳的纠缠。

蝴蝶模型“组织成长模式”最终结论：

任何不能做到“道—法—术”一以贯之的组织都是不安全的

一个组织能在“法”的层次展开其画卷是一种了不起的成就，因为从“术”向“法”的“惊险一跃”只有极少数组织能够达到，而且即使达到，能不能稳定地展开，能不能在人事递代之际找到一种既稳定又有创新的传承，都非常难以预料。现在，假如一个组织在历史的曲折航道里居然淌过了种种急流、险滩，找到了既宽阔又平坦的河床，它在“法”层面的种种尝试和努力让它在一次又一次的“纠错”中找到自身所以成功的理念(价值观)、方法和途径，那么这个组织就得了“道”。从此，这个组织才配得上一个尊贵的称呼：“行道者”。

行道者拥有一种复合结构，“法”和“术”内生其中，一以贯之：“道”具有最高的稳定性，“法”具有与环境自适应的机能，而“术”应变无穷，生生不息。

> **【蝴蝶模型再观察】**“术”向“法”向“道”螺旋式上升的组织成长模式是所有具有远大目光的真正领导者的一帖清凉剂。它像坐标一样显示了组织的位置，它的过去、现在和未来。它激发出“道”的动力和“理”的回归。

【右翼】“时、信、资”按顺序向下推移的战略决策模式

战略决策是一个大题目，决策主体是领导者，但并不是每一个领导者都是一个合格的决策者(在蝴蝶模型“领导学”部分曾区分过领导人的两种决策模式：深谋远虑式/条件反射式)。从历史事迹来说，我发现决策质量和领导者的“个性”紧密相关，而“学习和经验累积”所起的作用并不如想象的那么大。战略虽说本质上是一种艺术，但战略决策本身还是有其固定的逻辑，

这种逻辑根植于历史上众多“深谋远虑”的决策案例中。

战略决策思维,在蝴蝶模型中表现为“时—信—资”按顺序向下推移的过程,其中特别需要强调的是精神力量与物质力量一样重要,甚至更加重要。

一、战略决策的逻辑起点首先在于校准“时间尺度”

先看一则小故事:

美国访问者:你是怎样得到这样漂亮的草坪的?

英国贵族:噢,土地质量好,我敢说是最重要的。

美国访问者:没有问题。

英国贵族:而且,还需要质量最好的种子和化肥。

美国访问者:没啥了不起。

英国贵族:那当然,每天的日常照看和每周割草也很重要。

美国访问者:很容易,我就爱干这活儿。

英国贵族:就这些了。

美国访问者:你不会开玩笑吧?!

英国贵族:噢,当然不会。这不算什么,只要连着干500年就可以了。

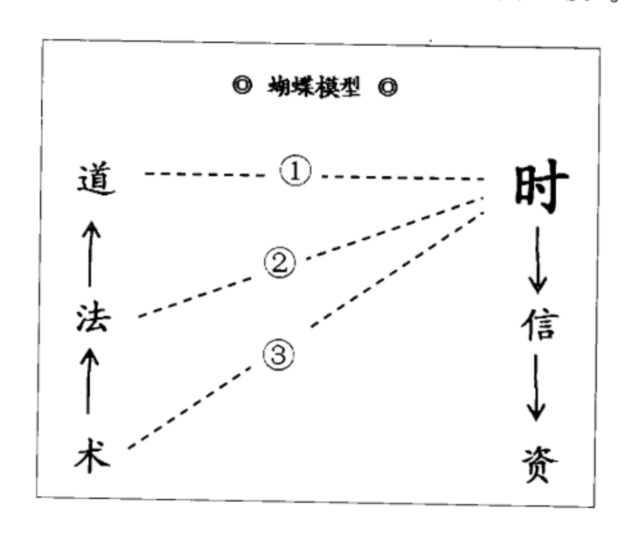
(摘自Dierickx,Ingemar和Karel Cool,《资产股份的积累和保持竞争优势》,载于《管理科学》1989年12月)

庄子在《逍遥游》中说:“小知不及大知,小年不及大年。”庄子进一步解释何为“小年”?何为“大年”?早晨出生,晚上就死去的朝菌不知道有白天、黑夜之分,春生夏死的寒蝉不知道有四季,这就是“小年”;南方有一种海龟,以500年作为春天,500年作为秋天,上古有一种椿树,以8000年为春,8000年为秋,这就是“大年”。

普通说人生百年,人的“时间尺度”应该是界于庄子的“小年”与“大年”之间,可称之为“中年”。具有几百年眼光的人,成就几百年事业的人,实在是把自己的眼界从“小年”往“中年”再往“大年”做一种超体验的拓展、进取和实践。为什么说“超体验”,比如我们可以轻易地说周朝800年,但我们对800年根本没有直接的体验,它超越人类的直接感知之外。我们只是对80公里、800公里;8小时、8天、8年、80年有感觉,但是对800年我们没有任何直接

的经验。

在蝴蝶模型中,"时"在"道、法、术"三个层次各有其"尺度"。

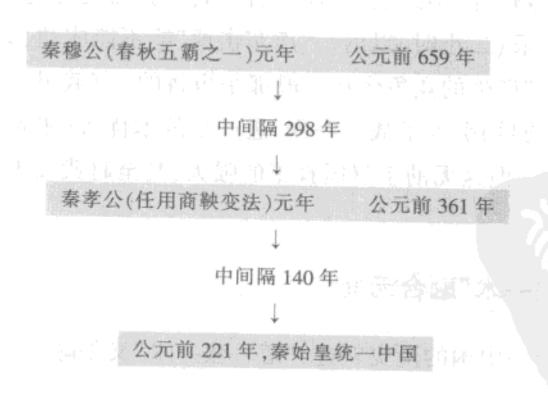


① **大战略时间——"道"(得道·行道)**

② **战略时间——"法"(立法·变法)**

③ **战术时间——"术"(用术)**

我们观察一个实际的案例,从秦国大事年表可对大战略时间得到一个概念:



(从秦穆公元年至秦统一中国,这一大段历史前后共438年)

偏僻于西方的秦国之所以能在西周初年的800个诸侯国中脱颖而出，完成不朽之伟业，实是“秦之道”能在数百年间披荆斩棘，崎岖险绝，屡有开创和建树。在“八百选一”的大竞争格局中，当然要让司马迁顿生“究天人之际”的感慨：“天命”和“人事”的分界线究竟在哪里呢？对我们如今研究竞争战略而言，有一点是非常明确的，谈到“道”必以“大年”为尺度，必以“大战略时间”为尺度。惠普创立于1937年，距今70余年，作为商界熟知的“HP-way”可说是略有根基。可口可乐创建于1886年，距今约120年，论说“Coca-Cola-way”则更有依据。但对于创业二三十年、略有所成的公司，大谈其“道”之建树，终究是有点轻浮了。鄙谚说得好：小时候胖不算胖。这可以作为一帖清凉剂。

就竞争规律来说，“加强自身”与“削弱对方”有同样的效率。而加强自身一般诉之于变法图强、富国强兵，削弱对方一般诉之于战争，前者是“内向”的，后者是“外向”的；前者多“抱法”，后者多“用术”；前者一般需要数十年方有成效，后者往往是短促的，甚至历史的转向只是在某一个早晨。

刘邦、项羽楚汉相争用了5年时间，朱元璋得天下用了15年，吴越争锋按范蠡的说法是“谋之22年”。很重要的一点是，在“用术”争锋的同时，对法的重视程度和作为程度，往往是未来事业兴盛与否的一个重要标志。因此，“立法”或“变法”必须在战略时间内加以考虑，否则就是急于求成的盲动。

战术时间一般极为短促，强调“速度”。“用术”如“用兵”，而“兵者，诡道也”。因此，战术之运用越快越好，时间长了，可资利用的信息不对称即全然失效。孙膑“减灶计”不过数天，孟尝君靠鸡鸣狗盗之徒逃出函谷关，其时间差当在一个时辰（二小时）以内。“声东击西”能不能成功，关键还是靠速度。但是，通过“术”产生的竞争优势一般都是短暂的。赵武灵王“胡服骑射”把一种新的兵种（骑兵）引入了战斗序列，遂产生战术优势（钮先钟：《从战略观点看战国时代》）。但这无助于赵国真正的强大，甚至赵武灵王本人还不能避免死于内乱。

“道—法—术”融合无间

考察秦统一中国的历史轨迹，“道—法—术”又是融合无间的。商鞅变法以“法”为根基，然后呈扇形在“道”与“术”两翼展开。其“道”在于商鞅被车裂以后，商鞅变法确立的制度和成就并没有人亡政息，而是积淀、升华为“秦之道”。“术”则一向多变，张仪用“连横”使东方六国之“合纵”昙花一现，“合纵”

始终不能成为山(崤山)东六国(战国七雄中除秦以外的六个诸侯国)成熟稳定的外交政策;紧接着,范睢制定"远交近攻"的竞争策略,逐渐"蚕食"山东六国;最后,李斯、尉缭子用"系统的反间计"和平演变东方大国齐国以及其他各国。李斯的办法是:暗中派遣谋士携带大量金银财宝到山东六国去游说。各国名士(尤其是那些制定国策或能够影响国策制定的人)可用财物结交的,就大量贿赂他们;不能以财物结交的,就动用暗杀等手段消灭之。操作的核心思想在于离间山东六国的君臣,使其内部分裂,不能执行统一的国家政策,然后再派秦国的良将进行攻击。尉缭子的话则更加露骨,他劝秦始皇说:"愿大王不要爱惜钱财,大量贿赂山东六国的权臣,以破坏他们的谋略。"尉缭子还做了一个预算,他说:"不过亡三十万金,则诸侯可尽。"钮先钟在《从战略观点看战国时代》中总结说:"总而言之,就是使用威胁、利诱、收买、离间、暗杀等不光明的手段来'软化'敌人和配合军事攻击。"李斯和尉缭子的此种手段,我称之为"系统的反间计",也是《孙子兵法》"上兵伐谋"的一种运用。"三十万金"对比现在到底值多少钱,我不知道,但汉高帝刘邦派陈平去离间项羽与范增,给陈平的活动经费是四万金。可见战国末期各国重量级大臣、谋士加起来在尉缭子眼里只值这个价钱,这对山东六国来说,是足可悲哀的一件事。

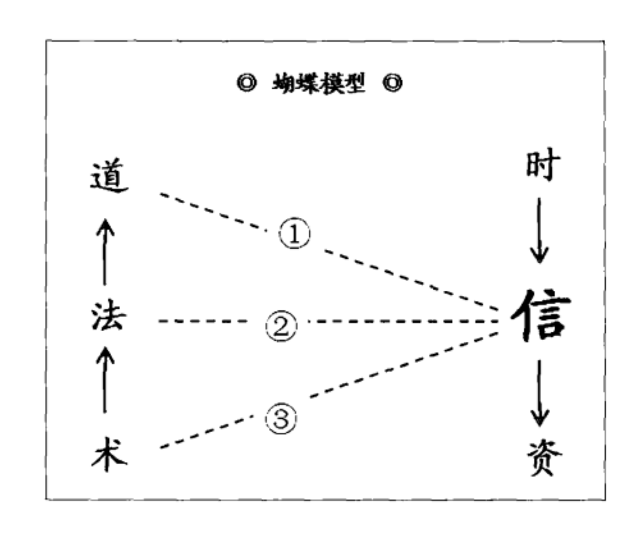
要想在"道"层次有所建树,必须在大战略时间内展开;要想在"法"层次有所创立或变革,必须在战略时间内展开;只有用"术",时间可以短促到一瞬间。而校准时间的规模和尺度正是正确战略决策的逻辑起点。

二、"信"具有一票否决制

"信"是一种精神力量,很难量化,但的确是最重要的组织要素之一。拿破仑曾经说:"在战争中精神之于物质是三比一。"为什么是"三比一",而不是"四比一"或"二比一",这个我不知道。

"信"在具体操作上以收取、整理人心为旨归。北宋苏东坡反对王安石变法,他在《上皇帝书》中说:"人主之所恃者,人心而已。"而竞争所恃者,大略也是人心而已。蒙牛人力资源七步法则中说:"98%的经营是'人性',人性的本质是'面子'。"很透彻,也很中国化。

"信"在"道、法、术"三个层次也各有倚重,归纳如下:



① **信仰、信念——“道”**
② **信用——“法”**
③ **信心——“术”**

“信”在“术”的层面主要诉之于“信心”。一个对自己没有信心的人、一个没有信心的组织、一个没有信心的团队，纵使占有丰富的物质资源，在竞争格局中也很难处于应得的优势地位。公元前 204 年，韩信“背水一战”，“置之死地而后生”，是强化信心的一种极端做法。

韩信战胜以后，将领们都向韩信祝贺，并趁势问韩信说：“兵法上讲：‘布军列阵要右边和背面靠山，前面和左边临水。’而这次您却反而让我们背水布阵，还说什么‘待打败赵军后再会餐’，我们当时都很怀疑，但是竟然取胜了，这是什么战术呀？”

韩信说：“这种战术也是兵法上有的，只不过你们没有留意罢了！兵法上说‘陷之死地而后生，置之亡地而后存’，况且我所率领的并不是平时训练有素的将士，这即是所谓‘驱赶街市上的平民百姓去作战’，势必要把他们置于死地，使他们人人为各自的生存而战；倘若给他们留下活路，他们就会逃走，难道还能够用他们冲锋陷阵吗？”

将领们心悦诚服地说：“对啊！您的谋略的确不是我们能比的呀！”

在极端竞争的情况下,不给自己留退路是很重要的,假如有退路就可以另做他想,则非失败不可。尤其韩信领导的军队只是乌合之众,“置之死地而后生”几乎是唯一正确的选择。

“信”在“法”的层面主要诉之于“信用”。商鞅变法前必须先“城门立木”,燕昭王“千金买骨”,魏文侯不失虞人之约,都是在用以小见大的手法建立政府或领导人的信用体系。

城门立木:

公元前359年,法令已制订但尚未公布,商鞅怕老百姓不相信政府,于是在国都(在今陕西临潼)的集市南门立下一根长三丈的木杆,下令说如果有人能把它拿到北门去就赏给十金。老百姓觉得这件事很奇怪,没人动手去搬。商鞅又说:“能拿过去的赏五十金。”于是有一个人半信半疑地拿着木杆到了北门,立刻获得五十金的重赏。这件事情以后,商鞅才下令颁布变法法令。

千金买骨:

公元前312年,燕国(国都在今北京)贵族共同推举太子姬平为燕昭王。昭王是在燕国被齐国(国都在今山东淄博)攻破后即位的,他凭吊死者,探访孤贫,用重金招募人才。燕昭王对郭隗说:“齐国趁我们内乱攻破燕国,我深知燕国国小力弱,不足以报仇。然而,招揽天下贤士与他们共商国事,以雪先王之耻,始终是我的愿望。先生如果见到合适人才,我一定亲自服侍他。”郭隗说:“古时候有个君主派他的贴身随从用千金去求购千里马,那个人找到一匹已死的千里马,用五百金买下马骨带回。君主大怒,他的贴身随从解释说:‘死马您还买,何况活的呢!天下人知道了,好马就会自动送上门来。’结果不到一年,果然得到三匹千里马。现在大王您打算招致人才,就请先从我郭隗开始,比我贤良的人,都会不远千里而来的。”于是燕昭王为郭隗翻建府第,尊他为老师,各地贤士果然争相来到燕国。

不失虞人之约:

公元前403年,魏文侯魏斯(国都在今山西夏县)与群臣饮酒,奏乐歌舞间,下起了大雨,魏文侯却下令备车前往山野之中。左右侍臣问:“今天饮酒正

乐，外面又下着大雨，国君打算到哪里去呢？”魏文侯说：“我与山野村长约好去打猎，虽然这里很快乐，也不能不遵守约定！”于是前去，亲自告诉山野村长今天停止打猎。

以上是三则关于信用的小故事，可以再看一个稍大的案例。

【刘备既想取蜀，又不想失信于天下】

公元211年，刘备应刘璋之邀入川。刘备做梦都想得到四川，但又不肯失信于天下，所以瞻前顾后，犹豫狐疑，《资治通鉴》上有非常精彩的描述：

法正到荆州，暗中向刘备献计：“以将军的英明才干，正应利用刘璋的懦弱无能；张松是益州（四川省及云南省）的主要官员，在内响应；这样来攻取益州，易如反掌。”刘备迟疑不决。

庞统对刘备说：“荆州（湖北省及湖南省）残破，人才已尽，东有孙权，北有曹操，难以得志。如今，益州户口有一百万，土地肥沃，如果真能得到益州作为资本，可成大业！”

刘备说：“现在，与我势同水火的只有曹操。曹操严厉，我则宽厚，曹操凶暴，我则仁慈；曹操诡诈，我则忠信；总与曹操相反，事情才能成功。如果现在贪图小利而对天下失去信义，怎么办？”

庞统说：“天下大乱之时，本不是靠一种方法就能平定。而且兼并弱小，进攻愚昧，用不合礼义的方法取得，再用合乎礼义的方法加以治理，这种行为是古人崇尚的。如果在事成之后，赐给刘璋封地，对信义有什么违背？今天我们不去夺取，终究会落入别人之手。”

刘备同意他的看法，留下诸葛亮、关羽守卫荆州，亲自率军进入益州。

有人说刘备“诈”，但反过来说，刘备完全不同于大混乱时代一般的军阀，刘备凡有大的动作，一定会考虑“信”的因素，会对信用状况可能的变化作出评估。

刘璋命令沿途各郡、县为刘备提供物资，刘备进入益州，好像回到家中。刘备到达巴郡（重庆），巴郡太守严颜叹息说：“这正是应验了‘独自坐在深山中，放出老虎来自卫’的谚语。”刘备到达涪县（四川绵阳），刘璋率步、骑兵三万余人前来会见刘备。

张松让法正向刘备建议，就在会面时袭击刘璋。

刘备说："不可仓猝！"

庞统说："趁会面时捉住刘璋，则将军不必动用武力，就可坐得益州。"

刘备说："刚刚进入别人的地盘，恩德与信义尚未表现，不能这样做。"

刘璋给刘备增兵，拨给大量军用物资，让他去进攻张鲁(时驻陕西汉中，威胁到刘璋)。加上刘璋拨来的部队，刘备已有三万余人，车辆、甲胄及粮草都很充足。

刘璋回成都，刘备向北进发，到达葭萌(今四川广元)，没有立即进攻张鲁，先广施恩德，收买人心。

刘备不肯动用快捷的暗杀、绑架等手段一举解决刘璋，不是说刘备不重视效率，而是因为"刚刚进入别人的地盘，恩德与信义尚未表现出来，不能这样做"。作为最高领导人，刘备比张松、庞统等人看得更远，也更能抓住问题的核心。

刘备入川一年以后，公元212年，庞统向刘备进献攻取成都的上、中、下三策：

刘备驻军葭萌，庞统建议说："现在，应暗中挑选精兵，昼夜兼程赶路，奇袭成都。刘璋不懂军事，又没有预备，大军突然到达，可一举平定，这是上策。杨怀、高沛是刘璋手下名将，各领强兵，据守白水关(四川广元朝天镇)，听说他们多次上书，劝刘璋把将军送回荆州。将军派人去告诉他们，说荆州有紧急情况，您打算回军救援，并让人打点行装，装作要回去的样子。这两个人既佩服将军英名，又高兴将军离去，他们一定会轻装骑马来见将军，可趁机把他们捉住，吞并他们的部队，再向成都进军，这是中策。退回白帝城(重庆奉节)，与荆州联合在一起，再慢慢策划进取成都的办法，这是下策。如果迟疑不决，将会陷入困境，不能再耽误了。"刘备同意采用中策。

会打打杀杀，档次低的只是逞匹夫之勇，档次高一点的可以成为一个军阀。但刘备不同，刘备是政治家。政治家是一种最稀缺的资源，中国历史上为什么有那么多大动乱、大分裂的年代，原因就在于大小军阀太多，而政治家太少。刘备具有高超的政治眼光，知道"收拾人心"比"攻城略地"重要百倍。刘备能取四川而得天下三分之势，并不是靠《厚黑学》上讲的"脸皮厚、心脏

黑”,或者如《三国演义》上所写的“会哭”就能成事的。

“信”在“道”的层面主要诉之于信仰和信念,是“信”的最高级形态。

我观察到一种现象,一些伟大的公司(无论东方或西方),当它们还非常渺小的时候,还处在不折不扣的“毛毛虫阶段”的时候,已经具有了非凡的信念,它们看上去就像一个“自大狂”,但它们最终实现了自己的远大梦想。我们看两个案例。

【可口可乐:作为西方企业的代表】

1886年,可口可乐诞生于美国乔治亚州的亚特兰大市。在公司发展的头20年里,公司的总人数不超过30人。到1899年,公司有15名旅行推销员乘着火车到处推销可口可乐。虽然可口可乐当时很渺小,但他们自认为是可口可乐人——一个与众不同的群体。在上路前,艾萨·坎德勒总要对他们充分灌输“可口可乐信念”,让他们在生产部短暂地工作一段时间,强调配料的纯正、秘方的圣洁以及产品的非凡特性。

艾萨·坎德勒使可口可乐人深信:“他们正在推销世上最伟大的公司的最好的产品。”这些皈依可口可乐的人被深深的“信仰之光”激励着,努力克服每一个障碍。像早期的基督教徒一样,艾萨·坎德勒的旅行推销员常常面对敌意、谣言和冷漠——但是正如那些殉道者一样,无论遇到什么事情,他们都坚守自己的可口可乐信仰。

事实上后来可口可乐的发展完全实现了艾萨·坎德勒的梦想。珍珠港事件不久,罗伯特·伍德罗夫下达了一项特别命令:不管美国军队在什么地方,也不管本公司要花多少成本,我们一定要让每个军人只花5分钱就能买到一瓶可口可乐。这是可口可乐通过第二次世界大战成为世界性饮料的契机。可口可乐让人们产生了一种心理:渴望把它比作“圣像”或珍贵的“圣徒遗物”。许多瓶可口可乐在战后也未启封,而被作为一种神圣的纪念品收藏起来了。在战争年代,可口可乐开始被明确地比作一种宗教信仰。“某位技术观察员评论说:一个可怜的家伙,胳膊腿都被炸飞了一半,若不是听见能得到一杯可口可乐,他真的就不想再活下去了。他对护士说别哄他,但当他真的拿到饮料时,像个孩子似的失声痛哭起来,因为可口可乐勾起了他对家乡的回忆。”(参见马克·彭德格拉斯特:《上帝、国家、可口可乐》)

很难想象，可口可乐大厦如果不是以“信仰和信念”作为龙骨，怎么可能有时至今日屡次登临“世界品牌一百强”的殊荣，而且可口可乐公司已经拥有 120 余岁的“大年”。

【日本松下电器：作为东方企业的代表】

松下幸之助在 1917 年开始创办自己的公司，公司的第一项产品是由电池供电的自行车灯。到了 20 世纪 30 年代，尽管日本整体的经济状况相当差，但是松下电器已经变成了一个欣欣向荣的公司。公司的成功在很大程度上得益于松下本人从不满足于现有成功的态度。他总是在寻找方法改进产品的质量或者以更低的成本生产该产品，而且，他也总是在寻找方法来提高公司员工的贡献水平。他的成功大部分源于他能创造性地使员工参与到领导过程中来。在诸如员工参与、公司价值观陈述等观念开始流行的半个世纪以前，他就意识到一个人的工作理由对他的工作质量有着深刻的影响。

他是在 1932 年参观日本的一个宗教社区时认识到这一点的。他注意到，尽管社区中的成员根本不拿工资，但他们在工作中却表现出了热情、虔诚和勤劳。松下想象着，如果公司中的工作能被赋予宗教般的意义，这将对公司产生何种影响。他相信，员工将会表现出更高的满意度和更强的生产力。这促使他对公司的根本目的进行了深层次的个人反思。在几个月后，他向公司全体员工作了一次历史性的演讲。在这次演讲中，他大胆地提出：“制造商的使命应该是消除贫困，将整个社会从困苦中解脱出来，并给社会带来财富。”他也承认，实现这一使命可能需要花费数个世纪的时间，但他仍然要求公司中的每个员工接受他所谓的神圣召唤。仅仅几个月之后，他继续罗列出了一套理念，并要求全体员工接受。下面就是他的理念：

服务于公众；
公平且诚实；
为共同事业而组成的团队；
为改革而不懈努力；
礼貌且谦恭。

松下的演讲并没有多少富于雄辩或者激动人心的色彩，但它所传递的信息与公司一直以来的运作方式一致。更重要的是，松下在演讲之后所表现

出的行为与他的愿景、他所提倡的理念保持一致。在组织层次上，他引入了企业员工持股计划等制度，他还鼓励员工进行目前所谓的“员工参与管理”。

（摘自理查德德·哈格斯：《领导学》）

前几年非常流行请外面的专家给企业导入 CI，从松下的案例可以看出，CI 中的理念部分岂是外部专家能插上话的。伟大的理念只能源自一个真正的企业领导者的宏大愿景，这个愿景的实现“可能需要花费数个世纪的时间”，但这并不重要，因为在我们一生能够亲历的时间尺度内，这种理念已经产生了伟大的结果。

“信仰和信念”对一个人、一个组织为何如此重要？可口可乐公司 1981 年上任的董事长及 CEO 罗伯托·郭思达最喜欢的一本书是俄国大作家陀思妥也夫斯基的《卡拉玛佐夫兄弟》，在这本书中，伪善得可怕的大检察官嘲笑我们这些“可怜的生物”一定要找到“某种全人类都信仰和崇拜的东西；其本质就是它可以把人类凝聚在一起。自人类诞生以来，渴求信仰共有便是折磨每一个独立个人和全人类最大的不幸。”对于大检察官来说，我们都是可怜而不安的灵魂，不顾一切地寻求任何有意义的东西。（参见《上帝、国家、可口可乐》）

三、资源整合的最高境界是“无所不包”

组织决策的第三个要点是对自身资源的评价。在蝴蝶模型中，“资”主要指资源整合和管理。

资源具有刚性

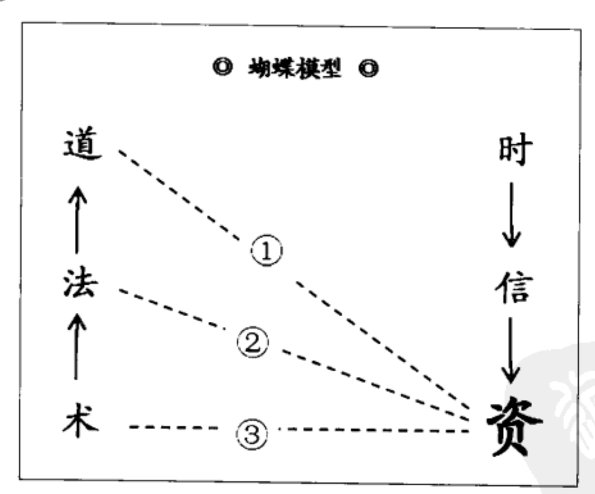
资源在很多情况下是没有办法超越的，因此，资源和战略在某种意义上可以画等号，意即“资源决定战略”，也就是俗语中所讲的有多少钱做多少事，量力而行。这是非常刚性的，它反对廉价的激情和浪漫主义。举一个案例：公元前 226 年，秦国将领李信年少壮勇，曾经以数千兵马擒获燕太子丹（荆轲刺秦王的谋主），秦始皇认为李信既贤能又勇敢。于是秦始皇问李信，我想要攻取楚国，将军考虑需要用多少军队？李信说，不过 20 万军队。秦始皇又去问老将王翦，王翦说，非 60 万军队不可。秦始皇说，王将军真的老了，多么胆怯啊！但后来的历史证明，李信在取得一些小的胜利后很快大败而

归，秦始皇没有办法，只好重新启用老将王翦，王翦还是再三强调，非60万军队不可。秦始皇答应了他的要求，而王翦最后也终于破灭了楚国。另一个近代的案例是，尽管日本有“神风敢死队”和“不投降主义”，但在第二次世界大战中，美国的资源和生产力优势还是成为决定战争胜负的主导力量。

整合资源的三种观念和层次：大括弧·中括弧·小括弧

从另一个角度观察，战略也反过来决定应该整合什么样的资源，以及如何整合资源。冯邦彦在《百年利丰：从传统商号到现代跨国集团》一书中这样解释利丰的“三年计划”：“利丰有个很厉害的武器，就是它的‘三年计划’。利丰的战略规划不是以现有资源为基础，研究三年后自己发展到哪里；而是从宏观上研究三年后的世界将变成怎样，那个世界中最需要什么样的企业，然后再倒推回自己今天该做什么。”

利丰做三年规划的思路是“站在未来回望现在”，搞目标倒推。对蝴蝶模型来说，一个组织做资源整合可分为三个层次，分别对应着“道、法、术”，针对“道”的是大括弧，针对“法”的是中括弧，针对“术”的是小括弧。用括弧来作一种比喻，一方面指整合资源的宽度和深度，另一方面则指整合资源的三种不同观念。



① **大括弧——“道”——无所不包**

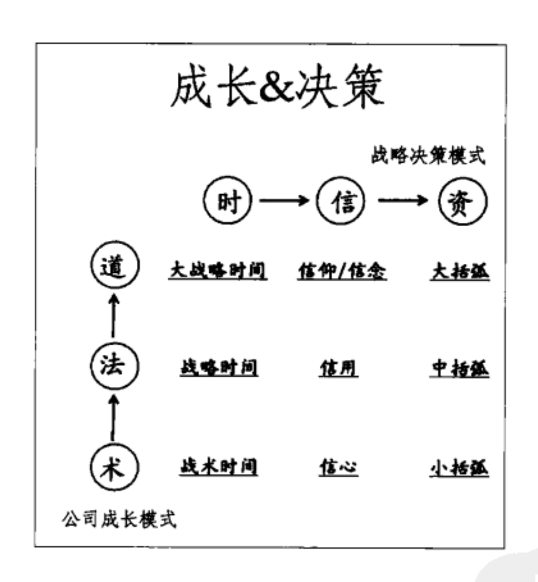
② **中括弧——“法”——制度设计**

③ **小括弧——“术”——局部行为、短期行为**

中国智慧中关于资源整合的最高境界是“无所不包”。《荀子·劝学篇》说：“不积小流，无以成江海。”这可以说明为什么大海最大？其原因是“不拒江河”。进一步追问下去，为什么大海能“不拒江河”，或者说为什么“一江春水向东流”，而不是向西流？最后找到的原因是“大海最大，因为大海最低”，因为“水之性，避高而就下”。

毛主席提出过一个原则：“团结一切可以团结的力量。”在北京、上海、南京、武汉相继失守的情况下，毛主席提出要把日本侵略鬼子淹没在“人民战争的汪洋大海中”。正规军队只是一个小括弧，再加上地方民团、游击队，那是中括弧，只有“人民”才是真正的大括弧。只有正规军队参与抗战，那是“片面抗战”；全体人民都投入抗战，那才是“全面抗战”。

采用何种观念来整合资源，并不是一种孤立的选择，而是与整个成长战略有关(见下图)。



当采用“大括弧观念”来整合和运用资源的时候，在时间尺度上必定是大战略时间，信的建立必须从信仰/信念上加以考虑；用“中括弧观念”来整合和运用资源的时候，眼睛盯着的是战略时间，信的建立必须以诚信/信用的打造为基本着力点；用“小括弧观念”来整合和运用资源的时候，时间上带有明显的短期性质，信的建立则侧重于信心和勇气的激发。

三种资源整合的观念，其差异不仅在于整合的“宽度”，尤其在于整合的

"深度"。拿组织核心资源的"人"来说,在"术"的层面整合和运用人,可以无所不用其极,可以完全是实用主义的,可以用诈,总之,只要能达到战术目标就行;在"法"的层面整合和运用人,就要考虑较长时间内战略目标的实现,考虑到人才选拔、培养、奖惩等一系列制度的设立,而且很关键的是要建立人与人之间的信用;在"道"的层面整合和运用人,就要考虑几代人的问题,而几代人能不能符合大战略的需求,就必须仰仗教育,而教育的任务除了知识的传承,还有信仰/信念的建立。

再拿"财物"资源来举例说明,秦长城的兴建、京杭大运河的开通、遍布全国的驰道网(高速公路网)的建设,绝对是基于大战略的考虑,属于"道"层次;历朝历代的屯田制度、盐铁专营制度、"缴纳粮食的人和在前线杀敌的人一样得到封爵"(商鞅变法的内容之一)等种种制度设计,以及成功或不成功的财政经济改革,则是在战略时间内展开的,属于"法"层次,至于秦昭王让 15 岁以上的秦国男子全部奔赴前线,和赵国在长平决战(前 260 年);田单把耕田的牛集中起来,牛角绑上尖刀,身披彩幔,作为一种从未见过的新式武器大破入侵的燕国军队(前 279 年);唐朝增加新的税种(税间架),每房屋两架为一间,上等房屋征税 2000 钱,中等的征税 1000 钱,下等的征税 500 钱,以弥补军需的不足(783 年),凡此种种,都是短期行为,属于"术"的层次。

资源整合	观念符号	举例		
		人	财、物	竞争
道	大括弧	教育(知识和信仰)	秦长城 京杭大运河 遍布全国的驰道网	团结一切可以团结的力量,把日本鬼子淹没在"人民战争的汪洋大海中"(全面抗战)
法	中括弧	人才选拔、培养、奖惩等一系列制度建设	屯田制度、盐铁专营制度、"缴纳粮食的人和在前线杀敌的人一样得到封爵"(商鞅变法)	正规军队加上地方民团、游击队。
术	小括弧	整合人才的短期行为(长平之战,秦昭王让 15 岁以上的秦国男子全部奔赴前线)	田单把耕田的牛集中起来,牛角绑上尖刀,身披彩幔,作为一种从未见过的新式武器大破燕军(田单复齐)	只有正规军队参与抗战(片面抗战)

资源运用的最高境界是“以弱胜强、以少胜多”

在竞争领域，资源只是取胜的必要条件，而非充分条件。不然，官渡之战中的袁绍、淝水之战中的苻坚就不会以绝对优势的兵力而大败。资源的柔性产生于资源的动态运用，动态运用产生“效率”，从而在某一时空节点上形成比较性优势。如果没有资源的动态运用，就不能解释历史上众多“以弱胜强、以少胜多”的经典案例。在资源处于弱势的情况下，毛主席的“集中优势兵力打歼灭战”、“积小胜为大胜”的战略原则几乎是唯一的选择。布热津斯基也在《大抉择》中评价 9·11 事件时说：“弱者一旦将仇恨的焦点过于简单化就变强，而强者一旦照此办理就变弱。”

蝴蝶模型“战略决策模式”综述

组织领导人在作决策的时候，第一步是校准“时间尺度”。第二步则是客观评价组织的“信指数”，如果是“道”层次的决策则要判断：我的组织有信仰吗？如果是“法”层次的决策则要判断：我的组织有诚信吗？如果是“术”层次的决策则要判断：我的组织有信心吗？不管其他决策要素如何优越，如果“信指数”不达标，则该决策方案就不能实行，因此“信具有一票否决制”。

在“信指数”的考量合格以后，战略决策涉及到对组织资源的合理评价，而组织资源的“现状”实肇始于组织“既往”整合资源的观念和方法。如果是“道”层次的决策，则必须有“大括弧观念”导向下的深厚积累；如果是“法”层次的决策，则必须有“中括弧观念”导向下精耕细作；如果是“术”层次的决策，则必须有“小括弧观念”导向下的灵活机动。因此，“决策”和“成长”决不是分离的两种过程，而是阴阳合抱、合二为一的。

最后，对资源灵活运用的可能性使战略决策显得扑朔迷离，为领导人的个性、精神和胆略预留出丰富多彩的空间，也让历史比小说家的“虚构”更加精彩。

蝴蝶模型综合图(全书纲要)

“成长”和“决策”的互动最终使蝴蝶模型的左翼和右翼首尾相连。高质量的决策促使组织成长,成长又为组织提供了更多的资源。而所有这一切的动力之源就是位于蝴蝶模型正中位置的“人”,而所有的组织成长画卷又都是在天与地之间展开的。(蝴蝶模型综合图见书首彩页)



第二篇 人是万物的尺度

当员工一百人时，我必须站在员工的最前面，身先士卒，发号施令；当员工增至一千人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到一万人时，我只有站在员工的后面，心存感激即可；如果员工增加到五万至十万人时，除了心存感激还不够，必须双手合十，以拜佛的虔诚之心来领导他们。

——日本经营之神、松下电器创始人松下幸之助

国有三不祥：有贤而不知，一不祥；知而不用，二不祥；用而不任，三不祥。

——春秋政治家晏婴

前五世纪古希腊哲学家普罗泰戈拉说“人是万物的尺度”。假如不去纠缠唯心与唯物的命题,我感觉这句话恰恰是历史经验的总结。假如说一切自然物都是“上帝的创造”,那么一切非自然物即都是“人的创造”。前 221 年,秦始皇统一中国,“首次统一的中国”恰恰是秦始皇(当然也包括从秦孝公开始的秦国历代君主)创造的“非自然物”,也是以秦始皇为代表的中国人的一种新的尺度。

“人”处在蝴蝶模型最中心的位置,如果说蝴蝶模型能“运转”起来的话,那么“人”就是旋转的中心。

蝴蝶模型最中心的要素“人”将分成两个部分来加以阐述:一是人才学,二是领导学。



第一章　人　才　学

一、人才之观念

魏国人才的大量流失，导致魏国不可遏制地衰落下去

前355年，齐威王和梁惠王在一起打猎，他们讨论到什么是国家"宝物"的问题。

梁魏王问：您王也有宝物吗？

齐威王：没有。

梁惠王有些得意地说：我拥有的是一个小国，尚且有12辆车，每辆车各用直径一寸的宝珠十颗前后照耀，为什么像齐国这样的大国反而没有宝物呢？

齐威王说：在什么是宝物的问题上，我与您的看法不同。我的臣子中有个叫檀子的，派他去镇守南方边境，那么楚国就不敢向东侵夺，泗水流域的12个小国都会前来朝拜；我的臣子中有个叫朌子的，派他去镇守高唐（今山东禹城），那么赵国就不敢往东到黄河捕鱼；我的臣子中有个叫黔夫的，派他镇守徐州（今河北大城县），那么燕国就到北门祭祀，赵国就到西门祭祀，祈求神灵保佑免受攻击；我的臣子中有个叫种首的，派他去防备盗贼，那么就做到了道不拾遗。我的宝贝可以照耀千里，岂止是12辆车呢？

梁惠王很惭愧，就离去了。

梁惠王在历史上非常有名，《孟子》中孟子见的梁惠王，就是这个拥有很多宝珠的梁惠王。梁惠王在位时间长，有51年之久。梁惠王曾经重用过一个著名的历史人物庞涓，结果庞涓先后在桂陵（前354年）、马陵（前341年）之战中败于齐国的孙膑。经过这两次战役，魏国国势转衰。孙膑和庞涓都是鬼

谷子的学生，但在气度和韬略上，显然庞涓小计策多，大谋略少，明显不是孙膑的对手。

魏国出产人才，但不能任用人才，这个特点非常明显。柏杨在《中国人史纲》中归纳说："魏王国地居中原，物产丰富，教育发达。当时最杰出的政治家、军事家、思想家，半数以上出生在这里或集中在这里。可是魏王国颟顸的统治阶层，不但不能用他们，反而凌辱迫害，逼使他们投奔敌国。我们不能想象：如果魏王国任用了吴起、公孙鞅、孙膑、范雎、乐毅，历史的发展会变成什么样子。"

吴起、公孙鞅、孙膑、范雎、乐毅都是战国时一流人物。吴起曾为魏国收复黄河以西地区，后被迫出走楚国，任楚相，厉行变法。公孙鞅就是商鞅，应秦孝公"求贤令"之招进入秦国，实施变法，一举奠定秦国强盛之基。范雎后为秦相，为秦国制定了历史上著名的"远交近攻"蚕食山东六国的策略，是秦统一中国的过程中举足轻重的大战略人物。乐毅从魏国出奔燕国后，曾经差一点灭了齐国，导致齐国元气大伤。

人才是一个国家最重要的"宝物"，这是齐威王二千多年前给我们的教导。春秋时，著名政治家晏婴曾对齐景公说："国有三不祥：有贤而不知，一不祥；知而不用，二不祥；用而不任，三不祥。"这些在发现和使用人才的过程中可能产生的毛病，魏国几乎全部具备。因此魏国作为战国初年的大国，它的整体衰落是难以避免的。

不能识别人才的领导者，一定会感叹没有人才

历史上有一类领导者，总是感叹自己手下没有人才，比如明朝末代皇帝崇祯帝（朱由检）就叹息自己得不到岳飞这样的将领。柏杨在《中国人史纲》中说："朱由检曾经叹息他无缘得到岳飞那样的将领，其实，恰恰相反，他已得到了一位岳飞，那就是袁崇焕，结果却用冤狱酷刑对待他。"

袁崇焕是广东东莞人，有非常了不起的军功。早在崇祯帝登基前一年，后金（即后来的清朝）国主努尔哈赤率八旗精兵 13 万围攻宁远城（地处辽东），遭到彻底失败。努尔哈赤在指挥作战的过程中，被炮石击中，后在归途中病情加重，死于军中。宁远一战，是努尔哈赤自 25 岁征战以来唯一的一次败绩。袁崇焕从此威名大振，后来清军也不得不承认"议战守，自崇焕始"。努尔哈赤死后的第二年，其子皇太极再攻宁远城，同样损失惨重，最后也只好退兵。三个月后，崇祯帝入继皇位（1627），时年 16 岁。崇祯二年（1629），皇太

极率大军避开袁崇焕的防地，从蒙古绕道入关，直逼明朝京师（北京）而来。袁崇焕得知清军入关的消息，急赴援京师，在广渠门外与清军交锋，打退清军。皇太极见又遇劲敌袁崇焕，心中又恨又怕，决定利用崇祯帝多疑猜忌的性格，借崇祯帝之手除去心头大患。据说皇太极是从《三国演义》中学会实施反间计的。皇太极首先假拟了两封所谓的“密信”，让部下有意“丢失”在明朝军队经常出没的地方，信中以自己的口气约袁崇焕私下议和。此信一传开，京城人心惶惶，怨谤纷起。那些往日与袁崇焕有隙的朝臣也趁势“诬其引敌协和，将为城下之盟”。崇祯帝正在半信半疑之际，皇太极又加了一把火，两名从清军大营中“恰巧”逃回来的宦官又报告说在清军军营中亲耳听见将士议论，称袁崇焕已与皇太极议和，不久将不战而献北京。崇祯帝至此深信不疑，当即传令袁崇焕入见，将他逮捕下狱。崇祯三年(1630)八月十六日，以“谋逆欺君罪”将袁崇焕处以磔刑。杀袁崇焕是崇祯帝“自毁长城”，虽然崇祯帝颇有“中兴”之梦，虽然崇祯帝勤于政事，但“一个外强中干的勤政者正怀着诸般苦楚沿着孤僻的小径走向他生命的终点”。14 年之后，崇祯十七年(1644)正月，崇祯帝召见内阁大臣时悲哀地说：“朕非亡国之君，事事皆亡国之象。”三月十九日，李自成的大将刘宗敏攻陷北京内城，崇祯帝在北京煤山自缢而死，年仅 33 岁，立国 277 年的大明王朝也随之覆亡。（参见白寿彝：《中国通史·明时期》）

崇祯帝对袁崇焕“用而不任”的情况在中国历史上决不是个别现象。与崇祯帝如出一辙，创造了“文景之治”的汉文帝（刘恒）也曾经感叹“唉！我偏偏得不到廉颇、李牧那样的人做将军！有了这样的将军，我难道还担忧匈奴的入侵吗？”廉颇、李牧均是战国后期赵国名将。与崇祯帝不同的是，汉文帝能够接受冯唐的建言。

前 166 年，匈奴 14 万骑兵攻击汉朝，大肆掳掠，并威胁西汉首都长安。汉朝好不容易才把匈奴逐出边塞，但并未对匈奴有所杀伤。

汉文帝有一次经过宫廷警卫署，询问冯唐说：您老人家原籍何处？

冯唐回答说：我的祖父是赵国（国都邯郸）人，父亲迁居代国（国都太原）。

文帝说：我在代国的时候，下属多次向我称赞当年赵国将军李齐贤能，老人家您知道这个人吗？

冯唐说：李齐还不如廉颇、李牧为将的本领大。

文帝感叹说：唉！我偏偏得不到廉颇、李牧那样的人做将军！有了这样的将军，我难道还担忧匈奴入侵吗？

冯唐说：陛下即使得到了廉颇、李牧也不能任用他们。

文帝大怒，起身返回宫中，过了许久，又召见冯唐，责备他说：您为什么要当众侮辱我，难道不能趁没人的时候再讲吗？

冯唐谢罪说：我是个乡下人，不懂得忌讳。

文帝再次询问冯唐说：您怎么知道我不能任用廉颇、李牧呢？

冯唐说：我听说上古明君派遣将军出征时，跪着推将军的车辆前行，并且说：国门之内的事，由我决定；国门以外的事情，请将军裁决。一切军功、封爵、奖赏的事都由将军在外面决定，回国后再奏报君主。我的祖父曾经告诉我：李牧驻守边境时，把军中交易市场收到的税收，都自行用于犒劳将士，不必向朝廷请示。朝廷委他以重任而责令成功，所以李牧才能充分发挥他的军事才能。李牧率领着1300辆战车、13000名骑兵，10万训练有素的将士，在北方驱逐匈奴，在西方抑制强大的秦国，在南方抵御韩国和魏国，赵国几乎成为霸主。后来，赵国国君赵迁继位，听信郭开的谗言，竟然杀了李牧，赵国因此被秦国消灭。现在我私下听说魏尚担任云中郡(内蒙古托克托县)郡守时，把军中交易市场所得的税收全都用来犒赏士卒，还用自己的官俸钱每五天杀一头牛，宴请军吏和幕僚，因此匈奴远避。边疆士兵都是老百姓子弟，离开田庄就到军营，对官府文书一概不了解，只知道拼死战斗，但在呈报军功时，只要一个字有出入，那些舞文弄墨的官员就用军法惩治他们，他们应得的赏赐也就被取消了。我认为陛下赏赐太轻，而惩罚太重。魏尚只是因为上报斩杀敌军首级的数量差了6个，陛下就把他治罪，削去爵位，罚他做一年的刑徒。由此说来，陛下即使得到廉颇、李牧，也不能任用啊！”

文帝非常高兴，当天就赦免魏尚，重新任命他做云中郡守。

汉文帝能够接受冯唐的直言，其心胸雅量殊为可观。李牧这样的将领必须在一定的环境中才能发挥作用，也就是说“要给真正的人才一个做事的环境”，在这一点上，所有梦想“成长”的领导者都需要时时加以检讨。

真正伟大的领导者，在人才问题上能够做到“无惑”

跟许多领导者感叹人才难得，招不到人，直至梦想得到其它朝代人才的

想法不同，也有一些雄才大略的领导者，他们几乎从来不为人才问题发愁。比如唐太宗李世民，他要求宰相封德彝荐举人才，但等了很久都没有消息，于是一再催促，封德彝说："不是我不尽心，实在是今世没有人才！"李世民气愤地说："这算什么话，帝王治理国家，都是取才当世，岂有到几百年之前去借人才的。你只能说自己不知道人才是谁？在哪里？怎么可以平白无故地诬蔑一代中国人呢。"封德彝大为惭愧。

李世民大帝的话多么痛快淋漓，这就是一个真正的领导者的心胸和自信。元朝宰相脱脱在《宋史·赵普传》中也说："自古创业之君，其居潜旧臣，定策佐命，树事建功，一代有一代之才，未尝乏也。"所以，作为一个组织的领导者，当你感叹没有人才的时候，恰恰应该是自我反省的时候了。

我们再看一下雄才大略的汉武帝的人才观，虽说有点恐怖的意味，但一样充满弥天盖地的自信。

前120年，汉武帝延揽士子文人，常常担心人才不够用，但汉武帝性情严厉，即使平日宠信的大臣，或者犯点小错，立即将其处死，从不宽恕。汲黯劝说道：陛下求贤十分辛苦，但还没有发挥他的才干，就把他杀了。以有限的士子文人，供应陛下的无限诛杀，我恐怕天下的贤才将要丧尽，陛下将和谁一起治理天下呢！

汲黯说这番话时非常愤慨，汉武帝笑着说：什么时候也不会没有人才，只怕不能发现罢了。所谓人才，就如同有用的器物，有才干而不肯施展，与没有才干一样，不杀他还等什么！

汲黯说：我虽无法用言辞说服陛下，但心里仍觉得陛下说得不对，希望陛下以后能够改正，不要认为我愚昧而不通事理。

汉武帝转身对众位大臣说：汲黯曾经自称阿谀奉承，当然不是；但说他自己愚昧，难道不确实是这样吗！

"什么时候也不会没有人才，只怕人不能发现罢了。"这话多么像法国大雕塑家罗丹说的"生活中不是缺少美，而是缺少发现"。汉武帝好杀是一种人才策略上的霸道，有才的人如果不能为他所用，当然还是杀了比较安全。

二、人才之标准

理想主义的司马光:德才兼备论

司马光在《资治通鉴》记载的首年(前 403)就详细谈论人才标准的问题,足见此问题在司马光心中的分量。

才与德是两回事,而世俗之人往往分不清,一概称之为贤明,于是就看错了人。所谓才,是指聪明、明察、坚强、果敢;所谓德,是指正直、公道、平和。才,是德的辅助;德,是才的统帅。

德才兼备称之为"圣人";无德无才称之为"愚人";德胜过才称之为"君子";才胜过德称之为"小人"。挑选人才的方法,如果找不到圣人、君子,与其得到小人,不如得到愚人。原因何在呢?因为君子有才干把它用到善事上,而小人有才干却用来作恶。有才干作善事,能处处行善;而凭借才干作恶,就无恶不作了。愚人尽管想作恶,因为智慧不济,气力不够,好像小狗扑人,人还能制服它;而小人既有足够的阴谋来发挥邪恶,又有足够的力量来逞凶施暴,就如恶虎生翼,他的危害难道不大吗?

有德的人让人尊敬,有才的人让人喜爱;对喜爱的人容易宠信,对尊敬的人容易疏远,所以察选人才者经常被人的才干所蒙蔽而忘记考察他的品德。自古至今,国家的乱臣贼子、家族的败家浪子因为才有余而德不足,导致国破家亡的太多了!所以治国治家者如果能同时审察才与德两个方面,知道选择的先后,又何必担心失去人才呢!

司马光强调"德才兼备",如果在两者不能兼得的情况下,则宁可取德而舍才。以德、才之有无,司马光分别出四种人,图表如下:

	德	才
圣　人	✓	✓
君　子	✓	×
小　人	×	✓
愚　人	×	×

德才兼备的"圣人"很难得,带有一点理想色彩。在其余三类人中,司马光强调人才选拔的次序是,先选"君子",其次选"愚人",而一定不能任用"小人",因为"小人"无德而有才,具有作恶的能力,对国家来说,他们是乱臣贼子,对家庭来说,他们是败家浪子。概括起来说,司马光的人才标准是"德"具有一票否决制。

实用主义的曹操:唯才是举

雄才大略的魏武帝曹操在人才观念上跟司马光完全不同。

210年春季,曹操下令说:"假如必须是清廉的人才能使用,那么,齐桓公(管仲辅助他成为春秋首霸)又怎么能称霸于世!大家要帮助我显扬高明人士,即使身份卑微,也要推举,只要有才能就进荐上来,让我能够任用他们!"

曹操的用人哲学是:"唯才是举,吾得而用之!"

鲁迅也在《魏晋风度及文章与药及酒之关系》中说:"曹操征求人才,不忠不孝不要紧,只要有才就可以。"

柏杨在《中国人史纲》则说:"曹操是一个力行实践的政治家,他的用人行政,只要求才能,而不过问私生活。"

"人才标准"理论与实务的矛盾

在人才标准的认定上,司马光和曹操差异很大。但有意思的是,司马光又对曹操的用人哲学大加赞赏。220年,曹操逝世,司马光在《资治通鉴》中这样评价曹操:

> 曹操知人善任,明察秋毫,很难被假象迷惑;能够发掘和提拔有特殊才能的人,不论地位多么低下,都按照才能加以任用,使他们充分发挥才智。对有功的将士和官吏,赏赐时不吝千金;而对没有功却希望得到赏赐的人,则分文不给。执法时严厉急切,违法的一定加以惩罚,有时对犯罪的人伤心落泪,也不加赦免。生活俭朴,不崇尚奢华。所以能够翦灭群雄,几乎统一全国。

这样就可以看出司马光有一点前后矛盾。按照他的"德才兼备论",曹操用的人当中有许多是"小人",司马光本应该持批评态度的。司马光和曹操有一点本质的不同,就实际政治来说,司马光只是一个高阶层的官员(顶峰时做到宰相),而曹操是一个王朝的实际开创者,属于开国之君,虽然他有生之

年并没有当皇帝，只是儿子曹丕当皇帝后追封他为魏武帝。

司马光在人才标准上的“矛盾”是理论与实际的矛盾，也是“开创”与“守成”的形势完全不同的一种必然结果。从人才的个案观察，历史上许多建功立业的人才恰恰是十足的“小人”，比如吴起。

吴起，卫国人，在鲁国任官。齐国攻打鲁国，鲁国想任用吴起为将，但吴起的妻子是齐国人，鲁国因此猜疑吴起。于是吴起杀死了自己的妻子，终于求得大将的任命，大破齐国军队。

吴起“杀妻求将”，这是非常恐怖的，如果放到现在社会，将是一桩惊天丑闻。吴起的劣迹绝不止这一点，再比如吴起当初曾师事曾参（孔子弟子，以孝著名，提出“吾日三省吾身”的修养方法），母亲死了也不回去奔丧，曾参因此与他断绝关系。“母丧不奔”即使在儒家思想淡薄的今天，也是大悖于人情，为人所不齿的。

吴起劣迹斑斑，鲁国（儒学发祥地）有许多人指责他，吴起恐怕鲁国治他的罪，又听说魏文侯贤明，于是就前去投奔。魏文侯征求李克的意见，李克说：“吴起为人贪婪而好色，然而他的用兵之道，连齐国名将司马穰苴也超不过他。”于是魏文侯任命吴起为大将，攻击秦国，占领五座城池。李克和魏文侯的用人思想跟曹操完全一样，只求“才”，“德”则弃之不顾。

我们再看一个案例，辅助刘邦建立西汉王朝，后又出任宰相的陈平究竟是一个什么样的人呢？

前205年，陈平通过魏无知求见汉王刘邦。汉王召陈平进见，赐给酒饭，然后就打发他去休息。陈平说：“我是为要事来求见的，所要说的不能够延迟过今日。”汉王即与他交谈，很喜欢他，便问：“你在项羽那里任什么官职？”陈平说：“任都尉。”刘邦当天就授给陈平都尉之职，并且让他做自己的陪乘官，负责监督各部将领。将领们都不服气，说：“大王您得到一名楚军（项羽）的逃兵才一天，还不了解他，就与他同乘一辆车，并且还让他来监护我们这些老将！”汉王听到后，却更加宠爱陈平了。

周勃、灌婴等亲信老将对陈平十分不满，于是对汉王说：“陈平虽然外表俊美，但未必有真才实学。我们听说陈平曾与他嫂子私通；为魏王（魏咎）做事，实在混不下去了，就逃走投奔楚国（项羽）；在楚国得不到信用，就又逃奔

来投降我们。现在大王这么器重他，授给他很高的官职，命他来监督各部将领。我们现在获悉陈平接受将领们送的金钱，金钱给得多的人就能得到较好的对待，给得少的人就遭到报复。如此看来，陈平实在是一个反复无常的小人，望大王明察！”

汉王对陈平有了猜疑，就召陈平的引荐人魏无知前来责问。魏无知说：“我推荐陈平时说的是他的才能，大王现在责问的是他的品行。假如现在有人虽具有守信、重孝的品行，却没有对决定胜负有所裨益的才能，陛下又哪有闲心去使用他啊？如今楚汉相争，我荐举腹怀奇谋异计的人，只是考虑他的计策是否确实有利，至于私通嫂子、收取贿赂，又有什么值得怀疑呢？”

汉王随即又召见陈平，责问他说：“你侍奉魏王意不相投，侍奉楚王又很快逃离，现在又来侍奉我，守信义的人就是这样三心二意的吗？”

陈平说：“我侍奉魏王，魏王不能采纳我的主张，所以我才离去为项羽服务。项羽任用的人，不是项姓本家，就是他老婆的兄弟，即便有奇谋的人他也不用。我听说汉王能够用人，因此来归附。但我赤条条空手而来，不接受金钱就无法应付日常开销。倘若我的计谋确有值得采纳的地方，望大王您采用它；假如不堪使用，那么金钱还都在这里，请让我送到官府，并请求辞去官职。”

汉王于是向陈平道歉，重重地赏赐他，授任他为护军中尉，监督全军所有将领。众将领不敢再说三道四。

不管怎么说，陈平的品行肯定不是毫无瑕疵，但历史证明陈平是一个不可多得的人才，作为刘邦的重要谋士，陈平(前 178 年去世)在以后的 27 年时间里屡以奇策建功，如离间项羽的“亚父”范增，建议刘邦伪游云梦从而逮捕韩信，解平城之围(救了刘邦一命)等。

领导者的责任：让人从“无用”到“有用”，从“小用”到“大用”

如果跳出僵硬的德才之辩，德鲁克在《卓有成效的管理者》中说得非常透彻：“充分发挥人的长处，才是组织存在的唯一目的。要知道任何人都必定有许多缺点和短处，而缺点和短处几乎是不可能改变的。但是我们却可以设法使其不发生作用。管理者的任务，就是要充分运用每一个人的长处，共同完成任务。”

德鲁克还进一步说：“一位管理者如果仅能见人之短而不能识人之长，

因而刻意避其所短，而非着眼于发挥其所长，则这位管理者本身就是一位弱者。”

历史是人物博览会，而每一个人都是一种“复杂的存在”，不能完全以德才来作泾渭分明的区分。没有纯粹的好人，也没有纯粹的坏人；没有纯粹的能人，也没有纯粹一无是处的庸人。明代李贽在《焚书》中说：“夫天生一人，必有一人之用。”领导者的责任只是让人从“无用”到“有用”，从“小用”到“大用”。

三、人才标准的具体展开

抽象的原则永远不如具体的史迹生动。在这一部分，我们将观察一些人才标准的具体个案，比如宰相，作为最高级别的人才，历史呈现出广阔的人性与智慧的缤纷画卷。

宰相的职责是什么？

前179年，汉文帝（刘邦的儿子）越来越熟习国家政事。

朝会时，文帝问右丞相周勃：“全国一年内判决多少案件？”

周勃谢罪说不知道。

文帝又问：“一年内全国钱粮收入有多少？”

周勃又谢罪说不知道，紧张和惭愧之下，周勃汗流浃背。

文帝又问左丞相陈平。陈平说：“有专门主管这些事务的官员。”

文帝问：“由谁主管？”

陈平说：“陛下如果要了解诉讼刑案，应该责问廷尉；如果要了解钱粮收支，应该责问治粟内史。”

文帝说：“假如各事都有主管官吏，那么您负责什么事情呢？”

陈平谢罪说：“宰相的职责，上辅佐天子，理通阴阳，顺应四季变化；下使万物各得其所；外安抚四夷和诸侯；内使百姓归附，卿大夫各自得到能发挥其专长的职务。”

文帝连声称赞陈平说得好。

现代公司人力资源管理，会详细制订每一个人的岗位职责。我看到很多公司总经理的岗位职责要写一大堆东西，但不如陈平的自述得其要领。

中国式思维多取整体的观念，比如认为"人体是一小宇宙"，一个组织也应该看作是一个有机的小宇宙，"燮理阴阳，顺遂四时，外镇、内附"，再使组织内部每一个人"各得任其职"，一个组织的实际领导者难道还有比这更重要的职责吗？

我们一般说：大老板务虚，小老板救火。"救火"是因为深陷到具体事务中去了的缘故，一个组织的领导者为什么会深陷到具体事务中去呢？因为具体的职能部门不得力，或者不敢信任具体的职能部门。领导者的职任首先要把这种不能运作的格局调整过来。"内附"的最终目标是《孙子》所说的"上下同欲"，"外镇"的最终目标是造成一个大组织格局的向心力和凝聚力，因为任何组织内部的不稳定都是程度不等的自杀行为，比竞争者的攻击造成的危害要凶猛百倍。考察实际的情形，有多少组织是死于内部崩溃，又有多少组织是死于外部攻击呢？即使有外因，也要通过一个"本质的内因"才可能起作用。

最高领导者必须是"中医"，而不能是"西医"

"阴阳平衡"是本书最重要的观念之一，中医的观点认为，人为什么会生病呢？是因为人体作为一个小宇宙，阴阳不再平衡了。那么如何治病呢？就是让失衡的阴阳重新回到平衡状态。中医是不讲什么病毒、细菌的。我看中央电视台拍摄的大型纪录片《黄帝内经》，上面讲到非典的时候，按照西医的观点，医护人员为防止非典病毒，要穿上厚厚的像航空服的一样防护衣。但中医不这样认为，中医的医护人员不管什么非典病毒，他们只是调配中药喝下去，借以提高身体的免疫力，只要自身强大，就会"百毒不侵"。

以中医的观点来看一个组织，是同样的道理。一个组织的阴阳可以分成许多方面，如文武、恩威、刚柔、攻守、虚实等等。某一个组织在某个阶段恩威不平衡了，恩不足，则员工离心；威不足，则员工自行其是。攻守不平衡了，攻不足，则组织因循守旧；守不足，则组织根基脆弱。文武不平衡了，文不足，则组织多盲动，多非理性的激情；武不足，则组织多儒弱，缺乏进取动力。首先要看到恩威、攻守、文武已经不平衡了这种大的格局症状，其次才是对症下药的具体策略。许多组织在变革调整的时候，会议室里整天讨论的只是具体方法，而对宏观面缺乏清晰的把握，没有战略地图的指引，没有方向感，没有时间上环环相扣、层层递进的脉络。我们都知道，西医治病见效快，中医治病见效慢。快与慢是一个时间概念。蝴蝶模型中"时"这一部分曾讲到时间在"道、法、术"三个层面可分别为"大战略时间、战略时间和战术时间"，西医多

战术时间，中医多战略时间。许多组织发现问题以后，一般求治心切，不能在战略时间框架内进行规摹，而是在战术时间框架内头痛医头，脚痛医脚，结果越搞越糟，旧症未灭，新症又起，相互牵引，最终使局面不可收拾。白寿彝《中国通史》在分析明朝崇祯帝"急躁与褊狭的性格"这一节中说：

国事乱如麻，崇祯帝则求治心切，究竟先从哪儿下手呢？他的看法是，什么问题最突出先解决什么问题。在剪除逆党之后，农民起义（李自成）与清兵的威胁便是摆在他面前的两大问题。

当时，一些有识之士提出要达到天下大治，必须注意培养元气，稳扎稳打。崇祯元年（1628），左副都御史杨鹤进言：国家"譬如重病初起，百脉未调，风邪易入，道在培养"。崇祯帝在召见大学士成基命时，问他有何办法整肃纲纪。成基命认为，要理出头绪，骤然变更，只会越理越乱。崇祯帝却说："慢则纠之以猛。"崇祯二年（1629），顺天知府刘宗周上疏，认为求治太急，不免于见小利而窥近功，劝崇祯帝以收拾人心为本，以尧、舜之心，行尧、舜之政。崇祯帝又认为这是迂腐的空论。

崇祯帝的案例很典型，他梦想大明朝能够"中兴"，他的办法是西医疗法，哪儿疼得紧就先治哪儿。杨鹤、成基命、刘宗周的意见无非是要崇祯帝转到中医的路子上来，但崇祯帝认为太慢，时间上等不起，要"纠之以猛"，要快，但问题是明朝当时的局面已不太可能在战术时间内产生好的扭转。我研读历史不断发现，能不能在战略时间框架内思考问题、处理问题，是一个领导者最重要的素质。

"理阴阳，顺四时"，最高领导者的职责没有比这更重要的了。但要得到这样的人才非常难，也可以说是可遇而不可求。我们再看一个案例：

810年，唐宪宗（李纯）任命王锷为河东节度使。宪宗身边的人收了王锷丰厚的贿赂，很多人说他的好话。唐宪宗就让王锷兼任平章事（实质宰相）。礼部尚书、同平章事权德舆说"宰相不是按照等级晋升的官职。唐朝兴起以来，若不是对特别忠心或立有大功的藩镇，就是对骄横强暴的节帅，朝廷有时迫不得已，才授给他们宰相的官职。现在，王锷既没有显示忠心，建立勋劳，朝廷也不是迫不得已，为什么要急忙将这个名份给他呢？"于是，唐宪宗取消了这项任命。

唐宪宗是一个奋发有为的皇帝，削平藩镇，加强皇权，为唐王朝后期的中兴奠定了基础。权德舆一生好学，手不释卷，为政宽和，知人善任，常引论古今以谏。权德舆说“宰相非序进之官”，就是说宰相不是靠积累年资就可以顺序递进的，因为宰相必须“理阴阳，顺四时”，不是非常之大才不足以担当此任。考察历史，权德舆所言不虚，比如管仲出任齐桓公(姜小白)的国相，根本没有任何“序进”，管仲本来要杀姜小白，一箭射过去，姜小白命大，箭正好射在带钩上。后来姜小白抓到管仲，按常理一定会杀了他，但历史在这里发生了一个惊人的逆转，姜小白直接任命管仲为国相，管仲是大政治家，终于辅助姜小白成为春秋首霸。历史正是在这样的关键时刻会让人产生“命”的感觉。

李克识人大法：如何全面考察高级别人才？

有时在选择高级人才的时候会产生两难困惑，觉得几个候选人都不错，难以决断，我们看一个案例：李克开导魏文侯如何选择国相。

前403年，魏文侯问李克：“先生曾经说过：‘家贫思良妻，国乱思良相。’现在我选相不是魏成就是翟璜，这两个人究竟怎么样？”

李克说道：“国君您没有仔细观察呀！看人，平时看他所亲近的，富贵时看他所给予的，显赫时看他所推荐的，穷困时看他所不做的，贫贱时看他所不取的。只此五条，就足以断定人，又何必要我指明呢？”

魏文侯说：“先生请回吧，我的国相已经选定了。”

李克离去，遇到翟璜。

翟璜问：“听说国君召您去征求宰相人选，到底定了谁呢？”

李克说：“魏成。”

翟璜变了脸色，说：“西河令吴起，是我推荐的。国君担心邺县，我推荐西门豹。国君想征伐中山国，我推荐乐羊。中山国攻克之后，没有人去镇守，我推荐了先生您。国君的公子没有老师，我推荐了屈侯鲋。凭这些事实，我哪点比魏成差？”

李克说：“你把我介绍给国君，难道是为了结党营私？国君问我宰相的人选，我说了刚才那番话。我所以推断国君会选魏成为相，是因为魏成享有千钟的俸禄，十分之九用在外面，只有十分之一留作家用，所以得到了卜子夏、田子方、段干木。这三个人，国君奉他们为老师；而你所举荐的五个人，国君

都用为臣属。你怎么能和魏成相比呢？”

翟璜一再施礼说：“我翟璜，真是个粗人，失礼了，愿终身为您的弟子！”

李克在2000多年前教导我们，判断一个人要综合考察他的五种生活状态：一是平时(居)；二是有钱的时候(富)，三是没有钱的时候(贫)；四是顺利的时候(达)，五是失意的时候(穷)。平时看他一贯和什么样的人亲近；有钱的时候看他把钱花在什么地方？是去澳门赌博，还是像比尔·盖茨一样做慈善事业；没有钱的时候，要看他是不是“有所不取”，是不是什么钱都敢挣，都想挣；顺利的时候，官运亨通的时候，有权的时候，要看他举荐什么样的人；失意的时候，倒霉的时候，人生处于低谷的时候，要看他是不是“有所不为”。李克考察人才的方法就如此严谨，这一方面的内容不知对我们现在通行的高级人才测评有没有启发和补充。翟璜应该说很优秀了，推荐的五个人都很了不起，但是跟魏成一比，还是有所欠缺，套用现在时髦的说法，可以说翟璜“优秀”，而魏成“卓越”。翟璜在知道自己的不足以后，态度很端正，他有一种愿力，愿意进一步修炼自己，不时地问自己“还能不能改进？还有改进的可能吗？”

为什么白居易《长恨歌》是轻浮之作？

选择高级人才是组织最重大的决策，所以不能不慎之又慎。而选择得当与否，也一定会产生截然不同的结果。前面提到的唐宪宗(李纯)在去世的前一年(819)提出一个问题：“玄宗之政，先理而后乱，何也？”玄宗就是唐玄宗李隆基，李隆基有两个重要的年号，前期是开元，共29年；后期是天宝，共14年。开元是历史上著名的盛世，号称大治。天宝年间则掀起唐朝大动乱的序幕，天宝四年(745)唐玄宗册封杨贵妃，天宝十四年(755)安禄山开始谋反，李隆基的皇帝也做到了头。李隆基揭幕的大动乱对唐朝社会到底有多大的危害，我们可以看一组数据，直叫人不寒而栗。安禄山造反的前一年(754)，唐朝全国共有907万户，5288万人口；内战十年以后的764年，全国只有290多万户，1690多万人口。也就是说十年时间全国死去3600万人，平均每天要死去一万人，死去的人口占总人口的三分之二强。而755年安禄山兵变的那一年，李隆基的宫女就有4万多人，是中国历史的最高纪录(参见柏杨：《现代语文版资治通鉴》)。知道了这样的背景，再看白居易的《长恨歌》，总有不忍卒读之感，什么“天生丽质难自弃，一朝选在君王侧”，什么“回眸一笑百

媚生，六宫粉黛无颜色”，什么“在天愿为比翼鸟，在地愿为连理枝”，狗屁！人的生命是无价的，人不是“草”，不可能“野火烧不尽，春风吹又生”。白居易在唐宪宗元和元年(806)写《长恨歌》，终究还是轻浮浅薄之辈，那时的白居易34岁，在今天的陕西周至县做县尉。要得元和四年(809)，白居易才会写出《卖炭翁》这样的诗，算是找到了一点良知。

唐玄宗李隆基的宰相序列

我们还是回到唐宪宗819年的问题：“玄宗之政，先理而后乱，何也？”

宰相崔群说：“玄宗任用姚崇、宋璟、卢怀慎、苏颋、韩休、张九龄为相，则天下大治；用宇文融、李林甫、杨国忠为相，则朝政紊乱。所以，用人得失，关系重大。人们都认为天宝十四年(755)安禄山叛乱是天下大乱的开端，我则认为开元二十四年(736)张九龄罢相，用李林甫主持朝政是治乱的分界线。但愿陛下效法玄宗开元初年，以天宝末年为镜鉴，那就是国家长治久安的福分啊！”

李林甫在历史上很有名，有一个成语“口蜜腹剑”就是形容他的为人和手段的。李林甫居宰相高位19年，专政自恣，杜绝言路，公卿不由其门而进，必陷之以罪，附之者虽小人，亦被重用。唐玄宗后期怠于政事，大权全部委托给李林甫。因唐王朝蕃将大多是文盲，不识字，不能入朝为宰相，李林甫因此奏请重用他们，结果导致安禄山等人长期在外掌握重兵，助成安史之乱。就是这样一个人，把唐王朝的列车开往覆亡的边缘，而他自己在安禄山兵变的前三年(752)在家病死了，算是善终。有的人是“虽然他走了，但他种的玫瑰留了下来”，李林甫正好相反。

姚崇和宋璟是唐朝有名的贤相，《资治通鉴》在开元四年(716)有一个记载：

姚崇和宋璟相继为相，姚崇擅长随机应变以完成任务，宋璟擅长遵守成法坚持正道；两个人的志向操守不同，却能同心协力辅佐唐玄宗，其时赋役宽平，刑罚清省，百姓富庶。在唐代贤相中，前有贞观朝(唐太宗李世民时期)的房玄龄和杜如晦，后有开元朝的姚崇和宋璟，其他人都无法与他们相提并论。

也就是说唐王朝贤能的宰相排名，房玄龄、杜如晦、姚崇和宋璟是前四强。这个评价是非常高的，唐朝是中国历史上最强大的朝代，而他们都是唐王朝的国家CEO。有意思的是，唐玄宗对姚崇和宋璟的态度与对李林甫的态度完全不同。

姚崇与宋璟进见时，唐玄宗常常要站起来迎接，他们离开时，唐玄宗要在殿前相送。等到李林甫做宰相，虽然恩宠超过了姚崇和宋璟，但得到的礼遇就太微薄了。

可以很明显地看出来，唐玄宗尊重姚崇和宋璟，但事实上看不起李林甫，但又不能没有李林甫，因为李林甫会弄得他很舒服。李林甫只是现在所谓的“办公室政治”的能手。

多姿多彩的“君臣格局”

唐玄宗与姚崇和宋璟、唐玄宗与李林甫究竟是一种什么样的君臣组合呢？冯梦龙编《东周列国志》，虽不完全是信史，但其中有一则“齐景公夜访大臣”的故事很能说明类似的君臣格局：

晏婴（大政治家）

有一天，齐景公在宫中与姬妾饮酒，至夜，意犹未畅，忽思晏子，命左右将酒具移于其家。前驱往报晏子曰：“君至矣！”晏子玄端束带，执笏拱立于大门之外。景公尚未下车，晏子前迎，惊惶而问曰：“诸侯得无有故乎？国家得无有故乎？”景公曰：“无有。”晏子曰：“然则君何为非时而夜辱于臣家？”景公曰：“相国政务烦劳，今寡人有酒醴之味，金石之声，不敢独乐，愿与相国共享。”晏子对曰：“夫安国家，定诸侯，臣请谋之。如果是铺床叠被、行酒布菜，君左右自有其人，臣不敢与闻也。”

司马穰苴（大军事家）

景公命回车，移于司马穰苴之前，前驱报如前。司马穰苴冠缨披甲，操戟拱立于大门之外，前迎景公之车，鞠躬而问曰：“诸侯得无有兵乎？大臣得无有叛者乎？”景公曰：“无有。”穰苴曰：“然则昏夜辱于臣家者，何也？”景公曰：“寡人无他，念将军军务劳苦，寡人有酒醴之味，金石之乐，思与将军共之

耳。”穰苴对曰：“夫御寇敌，诛悖乱，臣请谋之。如果是铺床叠被、行酒布菜，君左右自有其人，奈何及于介胄之士耶？”

梁邱据（齐国大夫）

景公意兴索然。左右问曰：“将回宫乎？”景公曰：“可移于梁邱大夫之家。”前驱驰报，亦如前。景公车未及门，梁邱据左操琴，右挈竽，口中行歌而迎景公于巷口。景公大悦，于是解衣卸冠，与梁邱据欢呼于丝竹之间，鸡鸣而返。

明日，晏婴、穰苴同入朝谢罪，且谏景公不当夜饮于人臣之家。景公曰：“寡人无二卿，何以治吾国？无梁邱据，何以乐吾身？寡人不敢妨二卿之职，二卿亦勿与寡人之事也。”

这一段故事真是非常精彩，齐景公与姬妾饮酒，一直喝到晚上还没有尽兴。于是就想去大臣家里，指望能别出新意，再添欢悦。第一站到晏婴家，晏婴是春秋时齐国有名的贤相，结果碰了钉子；第二站到司马穰苴家，穰苴是晏婴推荐的著名军事家，有《司马法》传世，结果同样碰了钉子；第三站到大夫梁邱据家，梁邱据完全理解齐景公追欢买笑的心意，必有锦上添花的种种节目，齐景公终于娱乐到鸡鸣而返。有意思的是，第二天晏婴、穰苴入朝还要来啰啰嗦嗦地直言劝谏，齐景公也不客气，直截了当地说：没有你们两个，我怎么治理我的国家呢？没有梁邱据，我何以让自身快乐呢？寡人不敢妨害你们两个的公事，你们两个也不要来管我的私事。齐景公说的是大实话，很诚恳。姚崇和宋璟身上有晏婴、司马穰苴的基因，他们非常清楚自己与国君的关系，那是一种纯粹的工作关系。像李林甫这种人，身上一定会有梁邱据的基因，所以唐玄宗虽然不敬重他，但也离不开他。现在是一个“娱乐为王”的时代，梁邱据们自更有发扬光大的余地。

司马穰苴为将的“三忘”原则

以上谈的都是宰相一流的人物，是为文臣的代表，接下来谈武将的人才标准。上文提到晏婴向齐景公推荐司马穰苴，推荐语是“文能附众，武能威敌”，因此，穰苴虽是武将，实际上是文武双全的。齐景公与穰苴谈论军事，感到非常满意，于是就任命穰苴做将军。穰苴如何做将军呢？

穰苴对齐景公说：我的地位一向是卑贱的，君王把我从平民之中提拔起来，安排在大夫的上面，但士兵并没有亲附，百姓也不会信任，人的资望轻微，威权也就很轻，希望君王派一位宠臣及国人所敬重的人来监督军队才行。

齐景公答应了他，就派宠臣庄贾前往监督军队。穰苴辞别了景公，与庄贾约定说：明天正午时刻在军营门前会合。

可是第二天，一直到傍晚时分，庄贾才姗姗来迟。穰苴问道：为什么在约定的时间以后才来？庄贾歉疚地说：我的朋友们和亲戚为我送行，因此耽搁了。穰苴说：将帅接受命令之时，就要忘掉自己的家庭；身在军队，受军令约束，就要忘记自己的亲属；击鼓进军的危急时刻，就要忘记自己的生命。如今敌人深入侵犯我国领土，国内骚乱不安，百姓的生命皆系于你身上，还说什么为你送行呢？

穰苴召军法官问道：依军队法令，约定时间而迟到的人该如何处置？军法官回答说：应当斩首。庄贾惧怕，派人飞马报告齐景公，请求救命。派出的人走了，还未返回，穰苴就将庄贾斩首，在全军示众。全军将士都非常震惊恐惧。

过了好长时间，景公派使者拿着符节来赦免庄贾，使者驱车直入军营。穰苴说：将帅在军队中，国君的命令有时可以不服从。穰苴问军法官说：任何人都不得随意在军营中飞车奔驰，现在使者闯入军营，依法应该怎么办？军法官回答说：应当斩首。使者极为恐惧。穰苴说：国君派来的使者不能杀。便杀了为使者驾车的随从，砍掉车子左边的夹栏，杀了左边驾车的马，向全军巡行示众。

穰苴打发使者回去报告国君，在这以后就率领着军队出发了。

司马穰苴不像孔子那样有许多言论，可以让后人汇编成一本《论语》。但司马穰苴的“忘其家，忘其亲、忘其身”的“三忘”原则正是任何伟大的将领必须具备的精神素质，而“将在外君令有所不受”更成为后世打胜仗的必要条件。

虽说英雄所见略同，但还是有时间上的先后的。“在其早年(1796)，拿破仑曾上书当时的执政指出：‘政府必须对其将领有完全信心，容许他有广大的权限，而只需将其所应达到的目的告诉他。’这与孙子所谓‘将能而君不御’的观念完全符合。”(参见钮先钟：《西方战略思想史》)

区别于穰苴的个人感言。《孙子》论将则有理论上的严密性："将者，智、信、仁、勇、严也。"指出为将的五个方面的标准。"智"是将帅的智谋才能，"信"是赏罚有信，"仁"是爱抚士卒，"勇"是勇敢果断，"严"是军纪严明。（参见中华书局：《孙子兵法新注》）

战国名将吴起有兵书《吴子》传世，《吴子·论将》中说：

夫总文武者，军之将也。兼刚柔者，兵之事也。凡人论将，常观于勇。勇之于将，乃数分之一尔。夫勇者必轻合，轻合而不知利，未可也。故将之所慎者五：一曰理，二曰备，三曰果，四曰戒，五曰约。

理者，治众如治寡。

备者，出门如见敌。

果者，临敌不怀生。

戒者，虽克如始战。

约者，法令省而不烦。

受命而不辞，敌破而后言返，将之礼也。故师出之日，有死之荣，无生之辱。

吴起特别强调，"勇"只是为将诸多条件中的一项。如果只知道勇敢，轻易地与敌人交战，而不计较利害，这是万万不行的。因此吴起强调为将必须在五个方面非常谨慎：一是"理"，二是"备"，三是"果"，四是"戒"，五是"约"。所谓"理"，就是治理庞大的军队如同治理人数不多的军队一样；所谓"备"，就是部队一出动即如同遇见敌人一样保持高度警惕；所谓"果"，就是临敌作战时要把个人生死置之度外；所谓"戒"，就是指虽然已经战胜敌人但同刚刚开始战斗一样不骄不躁；所谓"约"，就是指法令简明扼要而不繁琐枝蔓。随时接受命令而从不推辞，打败敌人之后才请示班师，这乃是做将领的应该遵守的礼法规范。所以从大军出征的那天起，就要立志以战死沙场为荣，以苟且偷生为耻。（参见岳麓书社：《白话吴子》）

吴子论将较为具体，孙子所言"智、信、仁、勇、严"当是为将之"体"，吴子所言当是为将之"用"。

古今为将之祸没有比“纸上谈兵”的赵括更大的了

现在看一个反面案例，前 260 年，秦赵长平之战，赵国大将赵括是怎样丧失了 45 万大军的。赵括以成语“纸上谈兵”永远被钉在历史的耻辱柱上。

前 260 年，秦国攻打赵国，赵屡次被秦打败，赵国大将廉颇下令坚守营垒，拒不出战。赵孝成王（赵丹）以为廉颇损兵折将后不敢迎敌，气愤得多次斥责他。秦国相范雎派人用千金去赵国施反间计，散播流言说：“秦国所怕的，只是马服君赵奢（赵国名将）的儿子赵括做大将。廉颇好对付，而且他快投降了！”赵孝成王果然中计，用赵括代替廉颇为大将。蔺相如说：“大王因为赵括有些虚名就重用他，这是粘住调弦的琴柱再弹琴呀（胶柱鼓瑟）！赵括只知道死读兵书，不知道随机应变。”赵孝成王听不进去。

当时秦国的国都在今西安，赵国的国都在今河北邯郸，长平之战的地点在今山西高平。西安到高平直线距离 400 公里，中间万山丛生，还隔着黄河，因此对秦国来说，是长途奔袭。廉颇是老将，在经过几次战斗、战场失利的情况下，廉颇转而采取“积极防御”的正确战略，秦国军队是远征军，如果战场一旦胶着，后勤保障就会出现困难，到时会自动撤军。而且秦国还有一种担心，军队暴露在外太久，难保南方的楚国、韩国不会偷袭秦国本土。

在战场形势已经出现胶着的情况下，秦国宰相范雎开始用反间计，年轻的赵孝成王果然中计，赵括开始登上历史舞台。

起初，赵括学习兵法时，就自以为天下无敌。他曾与父亲赵奢讨论兵法，赵奢也难不倒他，但终究不认为他有才干。赵括的母亲询问原因，赵奢说：“带兵打仗，就是出生入死，而赵括谈起来却很轻便。赵国不用他为大将也就罢了，如果一定要用他，灭亡赵军的必定是赵括。”

等到赵括拜将，他的母亲急忙上书，指出赵括不能重用。赵孝成王问：“为什么？”赵括的母亲说：“当年我侍奉赵括的父亲，他做大将时，亲自捧着饭碗去招待的人有几十位，朋友有几百人。大王给他的赏赐，他全部分发给将士。自接受命令之日起，就不再理睬家事。而赵括刚刚做了大将，就向东高坐，接受拜见，大小军官没人敢抬头正眼看他。大王赏赐的金银绸缎，全部拿回家藏起来，每天忙于搜求良田美宅。大王以为他像他的父亲，其实他们父

子完全不同。请大王千万不要派他出征。"

赵孝成王说:"老太太不用操心,我已经决定了。"赵括的母亲万般无奈,只好说:"万一赵括出了什么差错,请求大王不要连累我治罪。"赵孝成王同意了她的请求。

赵孝成王太年轻，年轻到不知天高地厚，又听不进年老之人的任何忠言。年轻人有年轻人的逻辑和密码,他与同样年轻的赵括惺惺相惜。

秦昭王听说赵括已经被任为大将,便暗中派武安君白起(秦国名将)为上将军,下令军中:"谁敢泄露白起为上将军的消息,格杀勿论!"

赵括到了前线,下令攻击秦军(赵括骄横、轻率,有一种莫名其妙的自信,一改廉颇"积极防御"的既定战略)。白起佯装战败,预先布置两支奇兵准备截击。赵括乘胜追击,直达秦军营垒,秦军坚守,无法攻克。这时,秦军一支25000人的奇兵已切断赵军后路，另一支5000人的骑兵堵住赵军返回营垒的通道,赵军被一分为二,粮道也断绝。白起下令精锐轻军袭击,赵军迎战失利,只好坚筑营垒等待救兵。

秦昭王听说赵军运粮通道已经切断,亲自征发15岁以上的秦国百姓全部调往前线,阻断赵国救兵。到了九月,赵军已断粮46天,士兵们内部暗中残杀,互相吞吃。赵括穷急,下令进攻秦军营垒,派出四支队伍,轮番进攻,仍无法突围。赵括亲自率领精兵上前肉搏,结果被秦兵射死。赵军全线崩溃,40万士兵投降。

白起说:"赵国士兵反复无常,不全部杀掉恐有后患。"于是把赵国降兵全部活埋,只放出240个年岁小的士兵回国,前后共杀死45万人。

战国后期,唯一能与秦国抗衡的就是赵国。秦国其时的战争思想以"消灭敌人的战斗力"为中心,所以会展开史无前例的大规模"杀降"。秦国名将白起一生杀人无数,是标准的"杀星下凡",他给我的总体印象就是一架"巨大的绞肉机",从他身上也最能体现"一将功成万骨枯"的悲壮与惨烈。

古今为将之祸没有比赵括更大的了。除了长平之战,赵括可能从来没有经受过挫折。在他骄横、自信的小脑袋瓜中,绝对不会想到长平之战会是这样的结果。其实长平之战真正的罪魁祸首应该是赵孝成王赵丹,他既没有识人之明,又听不进任何忠言。赵孝成王在位20年,后期重新启用廉颇,屡破燕军。

四、人才的自我修炼

追随者必须改善"向上沟通"的技巧

"追随者改善其'向上影响'的技巧,也能在领导过程中作出重大贡献。由于追随者所在的组织层次正是大量组织问题发生的层次,他们可以向领导者反映相关信息,进而实施好的解决方案。应当说,有些领导者的确需要改变自身,成为一个好的倾听者,但与此同时,也有大量的追随者需要接受培训,以便更清晰、更积极地向上级表达意见。"(参见理查德德·哈格斯:《领导学》)

这一段话有点抽象,也像是老生常谈,我们在中国历史中找一些实例加以说明,就能扩展其深义。

【息壤之盟】

前 308 年,秦武王派甘茂去约定魏国共同进攻韩国,又让向寿做他的助手。

甘茂命令向寿回国对秦武王说:"魏国倒是听从了我的安排, 不过我希望大王不要进攻韩国!"

秦武王在息壤迎接甘茂,询问原因,甘茂说:"宜阳(河南宜阳)是个大县,其实应该属于郡一级。现在大王下令面对多重险隘,不远千里,发兵进攻,是很困难的。鲁国有个与曾参(孔子弟子)同姓名的人杀了人,有人告诉曾参的母亲,他的母亲仍旧织布,泰然自若。等到先后来了三个人告诉她同样的事情,曾参的母亲就扔下机杼,跳墙逃走了。我的贤良不如曾参,大王对我的信任又不如曾参的母亲,猜疑我的人更不止三个,所以我怕大王将来也会有扔下机杼的举动。再说当年魏文侯任命乐羊为大将进攻中山国,三年才攻下。回来论功行赏,魏文侯向乐羊出示别人的指控书,多达一筐。乐羊一再叩头行礼说:'这不是我的功劳,实在要归功于您的信任啊!'现在我甘茂是个寄居秦国的外籍人(甘茂原是楚国人),右丞相樗里子、左丞相公孙奭将来抓住韩国的事情来攻击我,大王一定会听信他们。那时攻宜阳前功尽弃,结果大王背弃了与魏王的约定,而我会遭受韩国的怨恨。"

秦武王说:"我不会听他们的,可以和你起誓!"于是在息壤立下誓言。

秋季,甘茂率大军攻打宜阳,过了五个月还没有攻克。樗里子、公孙奭果

然争相指责他。秦武王便派人去召甘茂，想罢兵回国。甘茂说："息壤还在原来的地方。"秦武王恍然大悟，于是征发全部兵力去协助甘茂，结果杀死韩军六万人，攻陷宜阳，韩国只好谢罪求和。

甘茂真可以说是一个善于"向上沟通"的人了，君明臣忠，能够做到相互信任，是一种很难长期保持的成就。秦武王并不是一个特别英明的君主，他喜好习武较力，大力士任鄙、乌获、孟说都先后做了大官。甘茂攻克宜阳的那一年八月份，秦武王与孟说举大铜鼎时，用力过猛，血管破裂而死。从此种行迹来看，秦武王很难算得上是一流的领导人物，但甘茂成熟的沟通艺术弥补了君主的不足，为国家也为自己达成了军事目标。

【王翦屡次要求秦始皇赏赐良田美宅】

前 225 年，王翦率 60 万大军征伐楚国，秦始王亲自送行到霸上。王翦请求秦始王多多赏赐良田美宅。

秦始王说："你出发吧，为什么还要担心日后不能富贵？"

王翦说："身为大王的将领，虽立下战功，但最终仍不能封侯，所以趁大王现在看重我，请求赏赐田宅，好为子孙留下产业啊。"

秦始王听后大笑不止。王翦率军开拔，抵达武关，又陆续派遣五位使者向秦始王请求赏赐良田。有人说："将军您向秦王求讨东西也太过分了吧！"

王翦答道："不是这样。大王心性猜忌，如今将国中士兵调拨一空，托付给我指挥，我若不借此多求田宅为子孙谋立产业，表示坚决为国效力，大王反倒要无缘无故地怀疑我了啊。"

一国之军事资源均属王翦领导，而且率军远征，在这种情况下，作为最高领导者的秦始皇要是没有一点"担心"和"过虑"是不可能的。这种"担心"和"过虑"其实和王翦是一个什么样的人没有太大的关系。在这样的历史关键时刻，君臣之间的互信反倒要更多地依赖于臣子的智慧了。王翦真是成熟，用小的技巧达成了大的功业，为破灭楚国解除了最大的障碍。

【触龙说赵太后】

前 265 年，秦国进攻赵国，夺取三座城池。赵孝成王（赵丹）新即位，赵太后执掌政事，派人向齐国求救。齐国（都城临淄）答复说："必须以赵公子长安

君做人质。”赵太后不答应，齐国的救兵便不出发。赵国大臣一再劝说赵太后，太后公然对左右随从说：“谁再提让长安君做人质的事，我老婆子就要往他脸上吐口水！”

左师（皇家教师）触龙求见赵太后，太后气冲冲地等他进来。触龙却慢吞吞地走过来坐下，谢罪说：“老臣我腿脚不好，很久没来看望太后了，又担心太后的身体，所以还是希望能见到太后。”赵太后说：“老婆子我只能靠人推车来往了。”触龙又问：“饭量也减少了吧？”太后说：“只喝粥而已。”这时，太后脸上的不悦之色已稍稍宽解。

触龙说：“我的儿子舒祺，年岁最小，又不成器，而我因为年老，私下最怜爱他，想让他补个黑衣卫士的缺去护卫王宫，在此向您冒昧请求！”太后说：“可以。他年龄多大了？”触龙回答说：“15岁了。虽然还年轻，可我想趁我这把老骨头还没入土为他做个安排。”太后说：“大丈夫也知道疼爱小儿子吗？”触龙回答说：“比妇人还厉害呢！”太后笑着说：“还是妇人更厉害！”

触龙说：“老臣觉得，您爱女儿燕后（赵太后的小女儿嫁给燕国做王后）胜过爱儿子长安君。”太后说：“你错了！我对燕后远不如对长安君。”触龙说：“父母疼爱孩子，就要为他们长远考虑。您送燕后出嫁时，抓住她的脚后跟直掉眼泪，待到燕后离去，您不是不想她，可一逢祭祀就祝祷说：‘千万别让人把她退回来。’这难道不是为她长久打算，希望她的子孙能在燕国相继为王吗？”太后点头说：“是的。”

触龙又说：“从现在起三代以前，赵王的子孙被封侯的，现在还有没有继承人在位的？”太后想了想说：“没有了。”触龙说：“这就是说，近的，灾祸殃及其身；远的，灾祸殃及其子孙。难道说君王封侯的儿子都不成才？只是因为他们地位尊贵而无军功，俸禄丰厚而无劳苦，却享有国家的许多宝器。如今您提高小儿子长安君的地位，封给他良田美宅，却不让他为国家立功。一旦您不在世上，长安君靠什么在赵国自立呢？”

赵太后恍然大悟说：“好吧，随你去安排他吧！”于是下令为长安君备齐一百辆乘车，去齐国做人质。齐国随即发兵，秦国军队撤退。

在小儿子长安君为人质这件事上，赵太后实际上已经封死了进谏的大门，谁进谏就唾谁的脸。老太太已经完全被感情所控制，虽处在君王的地位上，但已经毫无君王的理性气质。触龙面对的是一个劝服沟通的难题，但触龙的沟通技巧炉火纯青，做成了原本不可能做成的事。在这个案例中，作为

追随者的触龙实际上提升了作为领导者的赵太后的决策水平。

组织人事“横向配合”(一):将相和

以上列举的都是“向上沟通”的案例,除了上下配合以外,组织内部另外一个重要的人际关系维度就是“横向配合”,中国历史上这方面最典型的成功案例当属蔺相如、廉颇“将相和”的故事。

【将相和】

前279年,渑池(河南渑池县)相会,秦昭王与赵惠文王饮酒。酒兴之间,秦王请赵王表演鼓瑟,赵王便演奏了。蔺相如也请秦王表演敲击瓦盆的音乐,秦王却不肯。蔺相如厉声说道:“在五步之内,我就可以血溅大王!”秦王左右卫士想上前杀死蔺相如,蔺相如怒目喝斥,左右卫士都畏缩不敢行动。秦王只好非常不情愿地敲了一下瓦盆。直到酒宴结束,秦国始终不能对赵国有什么非分之求。再加上赵国也早有军事准备,秦国到底没敢轻举妄动。赵王回国,加封蔺相如为上卿之职,地位在大将军廉颇之上。

廉颇不满地说:“我作为赵国大将,有攻城野战之功,蔺相如原不过是下层小民,以能说善辩而位居我之上,我实在忍不下这口气!”于是公开宣称:“我如果遇见蔺相如,一定要羞辱他!”

蔺相如听说后,不愿和他碰面。每逢上朝,常常称病;出门在外,远远望见廉颇的车驾,马上回避。蔺相如的门客下属都感到十分羞耻。蔺相如说:“你们看廉将军的威严比得上秦王吗?”回答说:“比不上。”蔺相如说:“面对秦王那么大的威势,我都敢叱责他,羞辱他的群臣,我虽然无能,难道单单怕廉将军吗?我是考虑到强秦之所以不敢大举进犯赵国,就是因为有我和廉将军在。假如我们两虎相争,则必有一伤。我所以避让,是先考虑国家利益再去想个人恩怨啊!”

廉颇听说了这番话后十分惭愧,便赤裸着上身到蔺相如府上请罪,两人从此结为生死之交。

蔺相如有雅量,能以国家利益为重,而廉颇也纯朴质重。“将相和”的成就决不是通过单纯的组织管理就能够达成的,它依赖于共同愿景的感召力、荣誉感和高水准的个人修养。在中国历史上,更常见的是“将相不和”,我们看一个案例。

【范睢一有私心，白起命丧杜邮】

前260年长平之战，赵国丧失45万军队。第二年，白起即将围攻赵国都城邯郸。韩国、魏国马上展开外交斡旋，派苏代用丰厚的财物去劝说秦国相范睢。

苏代问："白起是否立即就要围攻邯郸？"

范睢说："是的。"

苏代劝道："赵国一亡，秦王便可以称王天下了。那时白起将列入三公高位，您能甘心在他之下吗？即使不愿意屈居其下，也不得不如此了。秦国曾攻击韩国，韩国的百姓反而去投奔赵国，天下人不愿做秦国的臣民，由来已久。现在灭了赵国，北部地区的人逃往燕国，东部地区的人逃往齐国，南部地区的人逃往韩国、魏国，秦国能控制的老百姓就没有几个了。为丞相考虑，不如趁势割据赵国的一些领土，就此收手，不要让白起独享大功。"

苏代是苏秦的弟弟，也是纵横家。范睢是大战略家，但他听了苏代的"诛心之论"，马上私心大发，以下他向秦昭王提的军事建议，就已经是一种"职业经理人的伪善"了。

范睢动了心，便向秦昭王建议说："秦国军队已经疲惫不堪，请允许韩国、赵国割地求和，让将士们暂时休整。"秦昭王听从。正月，双方停战罢兵。白起从此与范睢不和。

九月，秦国又派王陵再次征伐赵国。白起因患病，不能前去。前258年，正月，王陵进攻邯郸，几次失利，秦王便征发更多的军队去支援王陵，王陵仍不能取胜。这时白起病愈，秦昭王想派他去替代王陵。白起却说："邯郸实在不容易攻下，而且各国救兵一天便可到达。秦国虽然在长平之战大获全胜，但自己的士兵也死亡过半，国内空虚，再长途跋涉去远攻别国都城，这时如果赵国在内抵抗，各国在外围进攻，秦军必然大败。"秦昭王见亲自下命令不行，又让范睢去劝说白起。白起始终以有病为理由坚决推辞，于是秦昭王只好派王龁去代替王陵。

从纯军事的角度来看，历史最终证明白起的分析是完全正确的，"邯郸之围"最终以秦国失败而告终。范睢的阴险在于，他已经使秦国错失了围攻邯郸的最佳时机，此时的白起已经进退无据，如果进，自己担任大将，但不可

能取胜，这是死罪；如果退，不接受任命，违逆秦昭王的意志，也是死罪。白起知道自己已经非死不可，他最终选择了不接受任命。

前257年，十月，秦昭王免掉白起官爵，贬为士兵。十二月，秦王调动更多军队，被贬为士兵的白起因病，还是不能出征。各国援军向王龁进攻，王龁几次败退，告急使者往返于秦国，秦昭王恼怒，于是派人驱逐白起，不让他再滞留在咸阳城中。白起出了咸阳城西门十里，到达杜邮。秦昭王又与范雎等群臣议论说："白起出发时，怏怏不服，多有怨言。"秦昭王便派使者前去赐给他宝剑，白起于是自杀。

武安君白起是战国末期名将之星，但在战场上使各诸侯国胆寒的白起一旦落入范雎的私心烈焰之中，马上成了弱势群体中的一员。虽然历史无法假设，但我还是相信，范雎如果能够和白起"将相和"的话，秦统一中国的步伐必然会加速。

组织人事"横向配合"(二)：相相和

除了"将相和"以外，还有"相相和"的问题，宰相与宰相同是文臣，文臣都是知识分子，其精诚团结更有特别的难处。唐玄宗开元年间的两位宰相姚崇和卢怀慎为我们作出了"相相和"的示范。

【"救时宰相"姚崇与"伴食宰相"卢怀慎】

715年（开元三年），唐玄宗李隆基任命卢怀慎为检校吏部尚书兼黄门监。卢怀慎为官清廉谨慎，从不谋求资财。虽然做了卿相的高官，但常将俸禄随手周济亲朋故旧，因而他自己的妻子儿女不能免于饥寒，他所住的房子也因长期失修而难以遮风挡雨。

姚崇曾有一次为儿子办丧事请了十几天假，从而使政务堆积如山，卢怀慎无法决断，十分惶恐，入朝向唐玄宗谢罪。唐玄宗说："朕把天下之事委托给姚崇，只是想让您安坐而对雅士俗人起镇抚作用罢了。"

姚崇假满复出之后，只用了一会儿功夫便将未决之事处理完毕，不禁面有得意之色，回头对紫微舍人齐浣说："我做宰相，可以与历史上哪些宰相相比？"齐浣没有回答。

姚崇继续问道："我与管仲、晏婴相比，谁更好些？"

齐浣说："管仲、晏婴所奉行的法度虽然未能传之后世，起码也做到施行终身。您所制定的法度则随时更改，似乎比不上他们。"

姚崇又问道："那么我到底是什么样的宰相呢？"

齐浣说："您可以说是一位'救时宰相'。"姚崇十分高兴，将手中的笔扔在桌案上说："一位救时宰相，也是不容易找到的呀！"

卢怀慎与姚崇同时担任宰相，自认为才能不及姚崇，所以遇事都要请姚崇处理，当时的人称他为"伴食宰相"。

司马光《资治通鉴》写到这里，作了一大段评述：

春秋时期齐国的鲍叔牙对于管仲，郑国的子皮对于子产，都是前者职位在后者之上，因为了解后者的贤能而甘居其下，这种做法受到了孔子的赞赏。汉朝丞相曹参自认为才能不及萧何，因而完全奉行萧何的法度，汉家功业因此得以成就。

- 如果不贤的人当权，作为他的僚属，为了苟全性命保有禄位，无原则地秉承上司的旨意，不顾国家的安危得失，这种人真是国家的罪人。
- 如果贤良的人当权，作为他的僚属，用欺诈来扰乱他的部署，用独断来削弱他的权力，用嫉妒来诋毁他的功绩，用乖僻来窃取他的名望，这种人也是国家的罪人。

姚崇是唐朝贤相，卢怀慎与他齐心协力，以成就唐玄宗太平盛世的基业，对他有什么可以责备的呢？

《尚书》上说："如果有一位臣子，一心守善而没有其它本领，他的心地宽广休美，能够容人容物。别人有了本事，就好像是他自己的本事一样；别人才能出众，他能做到不仅口中加以称道，而且真正能从内心里喜欢上这个人。这是能容人的人，用他安定我的子孙臣民，则我的子孙臣民是能够得到好处的啊。"这段话所说的就是像卢怀慎这样的人。

司马光对"伴食宰相"卢怀慎作出了最高评价，但柏杨在《现代语文版资治通鉴》中把卢怀慎讲得一无是处，认为他是一个"饭桶"，只是陪着吃饭而已。我不能同意这种观点。卢怀慎常将得到的俸禄和赏赐随手周济亲朋故旧，因而他自己的妻子儿女不免饥寒，他住的房子不蔽风雨，柏杨又认为这是"白痴"行径，或者是有别的更大的企图。我更不能同意这样的观点。

姚崇和卢怀慎组成的人事格局是很容易明白的，能力上一个强，一个弱，卢怀慎在这种情况下，尊贤举能，是有晓畅事理的谦谦君子风度的。我们经常能看到一个组织中，多的是嫉贤妒能，即使明知自己的能力不如对方，但因为妒火中烧，情感大于理智，对贤能者百般挑剔，无孔不入地诽谤，必不择手段除对方而后快。这样的人我们见得还少吗？承认别人比自己强，是需要勇气的，而且卢怀慎是在"与姚崇对掌枢密"的情况下承认这一点的。

从上面的引文来看，姚崇这个人是很有一点"自得"的，与一个"自得"的人相处很容易起矛盾，卢怀慎肯定对此有特别的警惕和自律。其实，根据更多的历史记载，我们可以得出一个结论：卢怀慎不是"不作为"，只是"不乱作为"而已。卢怀慎临终遗表推荐宋璟（唐王朝最杰出的四位名相之一）、李杰、李朝隐、卢从愿等人，这些人后来都成为有唐一代的名臣。仅此一点，就证明卢怀慎不是"饭桶"。能识别人才是一种最大的才能，甚至是领导者唯一重要的才能。

至于柏杨指责的第二点，更是毫无道理，我相信有一种人在天性上就是较为"克己"的，天性上就愿意"刻薄自己一点，多惠及他人一点"；即使退一万步讲，这样的行为是刻意做作出来的，是隐藏着更大企图的"伪善"，也无可厚非。战国时齐国有一个名士叫鲁仲连，好谋划，善辞令，是一个私人外交家。他经常在国际上为诸侯国解除危难，事成之后，不肯收一分钱，也不肯做官，后来逃隐海上，不知所终。鲁仲连的人生哲学是："为人排忧解难而一无所取。"就是这样一个人，有人很是怀疑他的为人：

前250年，魏安厘王向孔斌询问谁是天下高士。

孔斌说："世上没有这种人。如果说有次一等的，那么这个人就是鲁仲连了！"

魏安厘王说："鲁仲连是故意做作，不是他本性的自然流露。"

孔斌说："人都是要强求自己去做一些事情的。假如这样不停地做下去，便会成为君子；始终不变地做下去，习惯与本性渐渐融合，也就成为自然的了。"

孔斌是孔子的六世孙，果然有一些"仁厚"的气质。历史上固然有许多"大伪若善"之人，比如建立新朝的王莽、隋炀帝杨广，都曾经像超一流的演

员一样表演他们的善行，但我们不能因为有王莽、杨广就怀疑卢怀慎的“克己”是作伪。鲁仲连最后逃隐海上，不知所终；卢怀慎临终遗表推荐宋璟、李杰、李朝隐、卢从愿等，这就是他们的“形迹”。有一副对联说：“百善孝为先，原心不原迹，原迹家贫无孝子；万恶淫为首，原迹不原心，原心世上少完人。”对卢怀慎、鲁仲连的判断正需要“原迹不原心”，而且对于他人的评判一定需要多一些仁厚，才有可能促进组织内部的团结。

中国的人事真是太复杂了。司马光在评述中又特别点出两种“组织罪人”，一是“如果不贤的人当权，作为他的僚属，为了苟全性命保有禄位，无原则地秉承上司的旨意行事，不顾国家的安危得失，这种人真是国家的罪人”。如果在一个公司里，我的顶头上司真的“不贤”(不是我嫉妒哦)，我应该怎么办？司马光的答案是应该撇开他，和他斗争，最终以公司利益为重。

第二种情况是：“如果贤良明智的人当权，作为他的僚属，用欺诈蛊惑来扰乱他的部署，用独断固执来削弱他的权力，用百般嫉妒来诋毁他的功绩，用执拗乖僻来窃取他的名望，这种人也是国家的罪人。”如果在一个公司里，我的顶头上司很贤能(我自己内心也承认)，那我就应该以不“乱作为”作为自己的行动准则，不然，我就是公司的罪人。

每一个人都是一个复杂的存在。司马光讲到的两种“罪人”，可以作为任何一种组织中部属检讨自身行为准则的明镜。要想跟这两种“罪人”完全撇清关系，就需要高度的修养，这种高度的修养究竟是什么呢？司马光又引述了《尚书》里的话：“如果有一位臣子，一心守善而没有什么其它本领，他的心地宽广休美，能够容人容物。别人有了本事，就好像是他自己的本事一样；别人才能出众，他能做到不仅口中常常加以称道，而且真正能从内心里喜欢上这个人。”这真是太难了，因为他与普通的人性相悖。普通的人性一般是别人有了才能，自己内心就会嫉妒，即使表面上赞赏，内心实在已经把这个人当成了敌人，尤其处在一种人事竞争的格局中，则更是如此。我相信嫉妒是一种最普遍的人性，无论在情感领域还是事业领域，都是如此。所以有人说，什么是幸福？幸福就是你比“邻居”过得好！因为人们选择嫉妒对象的时候一般是就近取材。

《尚书》中的这一段话值得反复阅读。无论是领导者还是追随者，如果能在一定的限度内做到这一点，公司人事肯定会清平、澄澈许多。责疑者可能要说，现在是一个竞争的社会，别人考过了 GRE，我总不能认为是自己考过了 GRE 吧；别人才能出众，我是可以真心去喜欢他，可他升了官、多拿了奖

金最多请一次客，总不能每次都分一点给我吧。如果你是一个“竞争者”，你这样想无可厚非；如果你是一个“领导者”，你的修养就很成问题。能真正做到“容人容物”，这是一个领导者必需的。难道你不想做一个领导者吗？难道你永远在横向比较中惶惑不安，而不想作向上的递进吗？

我们再看一个较为极端的案例：唐朝宰相娄师德教育弟弟要“唾面自干”。

693 年，太后武则天任命娄师德为同平章事（宰相）。

娄师德为人宽厚，清廉谨慎，冒犯他也不计较。他与李昭德一同入朝，娄师德身体肥胖行动迟缓，李昭德老停下来等他，笑骂说：“乡下佬！”

娄师德笑着说：“我不做乡下佬，谁做乡下佬！”

娄师德的弟弟授任代州（今山西代县）刺史，娄师德对他说：“我任宰相，你又为州刺史，恩庞太盛，是别人所妒忌的，将如何避祸？”

他弟弟说：“今后就是有人唾到我脸上，我只擦拭而已，希望哥哥不要担忧。”

娄师德神色忧虑地说：“这正是我担忧的！人家唾你脸，是因为恨你，你擦拭，正好加重人家的怒气。唾液，不擦拭也会自己干，应当笑而承受。”

读这一则典故，我总会想起韩信受胯下之辱的事。在一种特殊的组织形态中，娄师德正是靠“唾面自干”的“克己”功夫来完成自己一生的功业。这是娄师德“虑己”的一面，我们再看他“荐贤”的一面。

699 年，娄师德去世（享年 70 岁）。娄师德在河陇（今甘肃及青海东部），前后四十多年，谦恭勤奋，毫不懈怠，百姓和夷族都安定。他秉性朴实，宽宏大量，狄仁杰任宰相，实际上是他推荐的，而狄仁杰不知道，心里很轻视他，一再排挤他到外地。

太后武则天发觉后，曾问狄仁杰：“娄师德有道德才能吗？”

狄仁杰说：“作为将领能谨慎守卫边疆，是否有道德才能我不知道。”

太后又问：“娄师德善于识别人才吗？”

狄仁杰说：“我曾经与他同事，没有听说他善于识别人才。”

太后说：“朕所以知道你，便是由于娄师德的推荐，他也可以称得上是善于识别人才了。”

狄仁杰退出后，感叹说："娄公盛德，我受到他的包涵宽容已经很久了，我看不到他盛德的边际。"

看娄师德推荐狄仁杰而不为其所知一事，我更不愿意把"唾面自干"往阴暗的地方去揣度，就像柏杨的相关分析所说的那样。我跟狄仁杰一样感动，中国儒家讲"自立"、"立人"，原来就有如此之艰难奇岖。

组织人事"横向配合"(三)：将将和

上面讲了"将相和"、"相相和"的问题，还有"将将和"的问题，我们先看一个案例：894年，李克用枉杀养子李存孝。李克用是唐朝末年沙陀人(沙陀军非常厉害)，他是五代十国时期后唐开国皇帝李存勖的父亲。

892年，李存孝、李存信都是李克用的养子，可是他们相互不和睦。李存信在李克用那里很受宠，李存孝在邢州(今河北邢台)想要建立大功以求超过李存信，于是建议攻取镇州(今河北正定)，李存信从中作梗，李克用不时听从李存信的意见。

时间长了，李存孝感到恐惧，心不自安，就盘踞邢州开始造反，一直到城内粮食吃光了才投降。李克用把李存孝押回晋阳(今山西太原)，车裂处死。李存孝是非常难得的军事人才，在战场上是常胜将军，但他无法抗拒其他将领如野火般熊熊燃烧的嫉妒之心：

李存孝勇猛果敢，李克用军中将领都比不过他。他经常带领骑兵做李克用的先锋，所向无敌，成千上万的人在他面前都闻风丧胆。李存孝常常带着两匹马作战，骑着的马稍微疲乏，他就在阵地上改骑另一匹马，出入如飞。

李克用很爱惜李存孝的才能，他估计临刑前各位将领一定会为李存孝求情，他便可以趁机将李存孝释放。后来军中各位将领妒忌李存孝的才能，竟然没有一个人出来说话。李存孝被处死后，李克用为此悲伤而不能办理政务长达十几天，在心中憎恨手下将领。

李克用考虑问题有明显失误。李存孝公开谋反，不杀是不行的，李克用的

算盘是由将领们求情,他再做个顺水人情,这样于法无亏,又保全了自己深深爱惜的悍将,但李克用再没有想到各位将领们嫉妒、仇视李存孝到如此地步。李存孝死了,更可怖的是,李克用军队的竞争力也逐渐衰弱下去,这在大竞争、大分裂的年代等于收到了死亡通知书。因此,李克用的失败归根结蒂还在于内部不团结。

"对人负责制"与"对事负责制"最终造成不同的组织效率

中国的人事问题真是太复杂了。经常听到感叹,在单位上班用在人际关系上的时间和精力太多了,甚至超过用在工作上的时间和精力。这正是很多组织都存在的现象,也是组织效率低下的最深层原因。

36年,东汉光武帝刘秀任命睢阳(今河南商丘)县令任延当武威(甘肃武威)太守。刘秀亲自召见,告诫他说:"好好侍奉长官,不要丢掉名誉。"

任延回答说:"我听说忠诚的臣子与人不和睦,与人和睦的臣子不忠诚。履行正道,奉公守法,是臣子的节操。如果下级对上级唯唯诺诺,那不是陛下的福分。陛下说要好好侍奉长官,我不敢接受。"

刘秀叹息说:"你说得对呀!"

到公元36年,东汉王朝改朝换代持续21年的大混战基本结束,也就是说"马上打天下"暂时告一段落,而"守天下"的帷幕刚刚开启。光武帝刘秀在这一段对话中体现的思路还是"对人负责制":"好好侍奉长官,不要丢掉名誉。"但任延不同意,任延强调"履行正道,奉公守法,是臣子的节操",透露出"对事负责制"的讯息。任延不能同意光武帝刘秀的说法,华为老总任正非就更不会同意了。以下内容摘自任正非《华为的冬天》:

对事负责制与对人负责制是有本质区别的,一个是扩张体系,一个是收敛体系。

为什么我们要强调以流程型和时效型为主导的体系呢?现在流程上运作的干部,他们还习惯于事事都请示上级。这是错的,已经有规定,或者成为惯例的东西,不必请示,应快速让它通过去。执行流程的人,是对事情负责,这就是对事负责制。事事请示,就是对人负责制,它是收敛的。我们要减少不必要确认的东西,要减少在管理中不必要、不重要的环节,否则公司怎么能

高效运行呢？现在我们机关有相当的部门以及相当的编制，在制造垃圾，然后这些垃圾又进入分捡、清理，制造一些人的工作机会。制造这些复杂的文件，搞了一些复杂的程序以及不必要的报表、文件，来养活一些不必要养活的机关干部，机关干部是不能产生增值行为的。我们一定要在监控有效的条件下，尽力精简机关。

……

在本职工作中，我们一定要敢于负责任，使流程速度加快，对明哲保身的人一定要清除。华为给了员工很好的利益，于是有人说千万不要丢了这个位子，千万不要丢掉这个利益。凡是要保自己利益的人，要免除他的职务，他已经是变革的绊脚石。在去年的一年里，如果没有改进行为的，甚至一次错误也没犯过，工作也没有改进的，是不是可以就地免除他的职务。他的部门的人均效益没提高，他这个科长就不能当了。他说他也没有犯错啊，没犯错就可以当干部吗？有些人没犯过一次错误，因为他一件事情都没做。而有些人在工作中犯了一些错误，但他管理的部门人均效益提升很大，我认为这种干部就要用。对既没犯过错误，又没有改进的干部可以就地免职。

就人事的大题目来说，人与事是不能分离的，所有事都是人做出来的。对事负责制能不能成功，还是要靠人的素质、能力、心态以及“习惯成自然”的后天天性。所以《华为的冬天》在讲完对事负责制以后紧接着就开始谈人格的修炼：“自我批判，是思想、品德、素质、技能创新的优良工具。”

我们一定要推行以自我批判为中心的组织改造和优化活动。自我批判不是为批判而批判，也不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判。总的目标是要提升公司整体核心竞争力。

为什么要强调自我批判？我们倡导自我批判，但不提倡相互批评，因为批评不好把握适度，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾。而自己批判自己呢，人们不会自己下猛力，对自己都会手下留情。即使用鸡毛掸子轻轻打一下，也比不打好，多打几年，你就会百炼成钢了。自我批判不光是个人进行自我批判，组织也要对自己进行自我批判。通过自我批判，各级骨干要努力塑造自己，逐步走向职业化、走向国际化。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还不能掌握这个武器的员工，希望各级部门不要对他们再提拔了。两年后，还不能掌握和使用这个武器的干部要降低使用。在职在位的干

部要奋斗不息、进取不止。

……

自我批判从高级干部开始，高级干部每年都有民主生活会，民主生活会上提的问题是非常尖锐的。有人听了以后认为公司内部斗争真激烈，你看他们说起问题来很尖锐，但是说完他们不又握着手打仗去了吗？我希望这种精神一直能往下传，下面也要有民主生活会，一定要相互提意见，相互提意见时一定要和风细雨。我认为，批评别人应该是请客吃饭，应该是绘画、绣花，要温良恭让。一定不要把内部的民主生活会变成了有火药味的会议，高级干部尖锐一些，是他们素质高，越到基层应越温和。事情不能指望一次说完，一年不行，两年也可以，三年进步也不迟。我希望各级干部在组织自我批判的民主生活会议上，千万要把握尺度。我认为人是怕痛的，太痛了也不太好，像绘画、绣花一样，细细致致地帮人家分析他的缺点，提出改进措施来，和风细雨式最好。

一个组织要有根本的进步动力，一个人要有根本的进步动力，华为找到了一个方法，就是自我批评。自我批评也不是什么新东西，就是“内省”，孔子的学生曾参说“吾日三省吾身”，这是培养圣贤的要求，这要求太高了，华为降格以求，要紧的是把这种基因首先引进来。一个能做自我批评的人是可怕的，因为他已经找到了根本的进步动力。

学会“内省”，一个人就找到了进步的根本动力

中国历史上关于个人修养的学说和案例太丰富了，我们也不去纠缠“仁、义、礼、智、信”的抽象说明，还是看一些活生生的人物行迹更为要紧，因为榜样的力量既是具体的，又是无穷的。

【西汉石奋的家庭教育】

当初，汉景帝因为太子太傅石奋及其四个儿子，都有二千石(官秩等级，因所得俸禄以米谷为准，故以“石”称之)的官秩，就总计他一门父子五人的官秩之和，称石奋为“万石君”。

万石君没有文才，但恭敬谨慎无人可比。子孙做官，回来看望他，万石君必定身穿朝服以礼相见，不叫他们的名字。子孙有了过错，他不加责备，只是离开正室坐到厢屋中，对着桌子不吃饭。儿子们只好互相批评，有过失的人

通过长辈来求情,并且袒露上身请罪,石奋才进餐。已经成年的子孙在身边,石奋即使闲居无事,也必定衣冠整齐。子孙遵循他的教导,都以孝顺谨慎闻名各地。

等到赵绾、王臧因有文才却犯了罪,窦太后就认为儒生富于文采却欠缺质朴,现在"万石君"一家人不多说话却能身体力行,就任命他的大儿子石建担任郎中令,任命他的小儿子石庆担任内史。石建在汉武帝身边任职,发现了应该进谏的事,让人回避之后对汉武帝畅所欲言,到了朝廷与百官一起朝见汉武帝时,石建却又像一个不善言谈的人,汉武帝因此亲近他。石庆曾担任太仆,为汉武帝驾车外出,汉武帝问有几匹马拉车,石庆举起马鞭一一点数马匹后回答:"六匹马。"石庆在石奋的儿子中是最随便的,做事还如此恭敬谨慎。(参见《资治通鉴》前139年)

万石君很有办法,他通过绝食来迫使子孙自我批评。现代人看到"已经成年的子孙在身边,石奋即使闲居无事,也必定衣冠整齐"会觉得有点假模假样的,其实不然,庄重端仪必须是一贯的行为才能习惯成自然,如果采取"分时处理"的办法,最后的效益一定等于零。

【三国时王昶的家庭教育】

236年,魏明帝(曹睿)诏命三公九卿每人推举德才兼备者一人,司马懿推荐的兖州刺史王昶应选。

王昶为人恭谨忠厚,他给侄子起名王默、王沉,给儿子起名王浑、王深,写信告诫他们说:"我以这四字作为你们的名字,是要你们顾名思义,不敢违犯。事物都是成熟得快死亡得也快,晚成才有好结果;早晨开花的小草,到晚上就凋零了,松柏的茂盛,寒冬也不会凋零。如果能把委屈看作舒展,把谦让看作获得,把柔弱看作刚强,便很少不成功了。毁谤和赞誉,是喜爱和厌恶的根源,也是灾祸和福分的契机。孔子说:'我对别人,不毁谤,不赞誉。'凭圣人的德行尚且如此,何况平庸之辈?别人有时攻击,应当退而质问自己,如果自己有可以攻击的行为,那么别人的攻击就是对的;如果自己没有应受攻击的行为,那么他的话就是虚妄之言。说得对就不要怨恨他,说得不对也无害于己,又何必报复呢?谚语说:'救寒莫如重裘,止谤莫如自修。'确实如此啊!"

不要轻易地毁誉别人，但如果有人批评到自己头上，则要"有则改之，无则加勉"。如果既掌握了"自我批评"的武器，对待别人的批评又采取如此"克己"的态度，大约这就是中国人人格修养的不二法门吧。

通过以上两个简单的案例，我们可见窥见《华为的冬天》中的中国智慧。我有一个感想，中国现在的企业学西方太过分了，这并不是说西方的东西不先进，而是我们自己对中国智慧采取了一种不适当的漠视态度。

第二章 领 导 学

历史提供了各式各样的观察领导者的机会。我们从中可以发现不同的领导者有不同的工作方法，当然他们的个性和决策模式也完全不同，我阅读历史的时候经常为这种不同，甚至截然相反感到震惊，但也有更多的时候感到亲切，因为历史上的领导者所遇到的问题及其对策在一个公司的日常运作中也可以找到许多相似之处。

一、领导人的个人修养

听奉承话就像是嚼鸦片，尝起来很甜，也非常惬意，只要不吞下去就不会有任何伤害。

——罗伯特·伍德罗夫（领导可口可乐公司六十年）

我相信一个好企业与一个伟大的企业是有区别的：一个好的企业能为顾客提供优秀的产品和服务，而一个伟大的企业不仅能为顾客提供产品和服务，还竭尽全力使这个世界变得更美好。

——福特汽车公司董事长比尔·福特

隋炀帝杨广“生性不喜欢别人进谏”

庄子说：“帝王之功，圣人之余事也。”也就是说，如果个人的修为达到圣人的境界，做帝王只是小事一桩。《论语》说“不耻下问”，能做到实属不易，而接受下属直率的批评则难于上青天。隋炀帝杨广就毫不含蓄地对虞世南说：“我生性不喜欢别人进谏。”

隋炀帝擅长诗词，不喜欢别人超过他。薛道衡被赐死，隋炀帝恨恨地说：“还能写‘空梁落燕泥’吗？”王胄被处死，隋炀帝吟诵王胄的佳句“庭草无人随意绿”，又说：“还能写出这样的句子吗？”

隋炀帝对自己的才学非常自负，他看不起天下文士，曾对侍臣说："天下人都以为我继承先帝的遗业才君临天下，其实就是让我和士大夫比才学，我也该做天子。"

隋炀帝曾自得地对秘书郎虞世南（唐初四大书法家之一）说："我生性不喜欢别人进谏，如果是达官显贵想进谏以求名，我更不能容忍他。如果是卑贱士人，我还可以宽容些，但决不让他有出头之日，你好生记住吧！"

薛道衡、王胄因为诗写得好，送了命。这种死法，在中国历史上难得一见。虽然中国历史上不乏文字狱，但文字狱一般是因为触及了现实政治，而薛道衡、王胄的诗毫无政治色彩，只是纯文学作品。文人相轻，自古而然，也就是打打口水仗，但如果相轻的文人中有帝王，就可能流血。

隋炀帝的一生以当上皇帝作为分界线，分成前后两个时期，前期是"作伪大师"，他用种种精密、恶毒的手段哄得自己的老爹（隋文帝杨坚）、老娘团团转，结果成功地让自己的哥哥太子杨勇送了命，杨广因此登上皇帝宝座。当了皇帝以后，隋炀帝一改"作伪"之风，而变得异常真诚、率性，像"我生性不喜欢别人进谏"这种犯忌的话，一般的皇帝即使是这么想的，也绝不肯就这么说。

一个领导人，甚至一个普通人，为什么都不愿意别人说他不好呢？东汉末年张纮在给吴大帝孙权的临终遗表中说得很清楚。

自来主持国家的人，全都打算修行德政与太平盛世相媲美。至于治理的结果，多不能实现，不是没有忠臣贤能辅佐，而是由于君主不能克制私情，不能任用他们。人之常情都是畏惧艰难，趋就容易，喜好相同意见，厌恶不同意见，这与治国之道正好相反。（原文：夫人情惮难而趋易，好同而恶异，与治道相反。）古书上说，"从善如登山，从恶如山崩"，是比喻为善多么困难。君王承袭祖先累世的基业，据有至尊之势，掌握天下威严，喜好赞同带来的欢快，而忠义之臣说出逆耳之言，与君王不能契合，不也正当如此吗？君王与忠臣疏远，花言巧语之人借机离间，君王被搞得迷迷糊糊，罢免和进用都失去标准，这种情形由来已久的原因，是私情作怪。所以圣明的君王明察此情，求访贤能如饥似渴，接受规劝不厌其烦，出于大义割舍私恩，那么在上没有错误的任用，在下也就不抱非分之想了。

“夫人情惮难而趋易，好同而恶异，与治道相反。”看来也不能过多地责怪隋炀帝杨广，他不过较为自信，顺着自己的人情罢了。但隋炀帝“率性”的后果是严重的，强大的隋朝被他折腾了14年后就告完蛋，这种速度和效率都是惊人的。隋炀帝自己也在他一生极度迷恋的江都送了命，到了最后的关键时刻，隋炀帝的表现意味深长，他对着镜子百般端详自己，然后感叹说：真是一颗好头颅，不知道谁会把它砍下来？

唐太宗明白无误地对魏征说：我怕你！

李世民大帝跟隋炀帝完全不同，李世民也并非生来就那么伟大，他某些方面的所作所为和历史上一些微弱的君主如出一辙，不过他最大的优点是听得人劝。我们看一个案例：

唐太宗担心官吏中多有接受贿赂的，便秘密安排身边的人去试探他们。有一个刑部官员收受绢帛一匹，唐太宗得知后想要杀掉他。

民部尚书裴矩劝谏道：当官的接受贿赂，罪的确应当处死，但是陛下派人送上门去让其接受，这是有意引导人触犯法律，恐怕不符合孔子所谓“用道德加以诱导，以礼教来整肃民心”的古训。

唐太宗听了很高兴，召集文武官员说：裴矩能够做到在位敢于力争，并不一味地顺从我，假如每件事情都能这样做，国家怎么能治理不好呢？

李世民大帝派亲信去试探下属官员是不是受贿，这一点跟战国时卫嗣君的行迹如出一辙：

卫嗣君在位时喜好侦察别人隐私。

有个县令曾掀开褥子，露出下面的破席子。卫嗣君听说了，便赏赐给他一张新席。县令大惊，以为国君料事如神。

卫嗣君派人经过关卡，用金钱贿赂掌关的官员。事后把掌关官员召来，指令说有人过关时给了你金子，你快退回去，掌关官员十分惊恐。

卫嗣君还宠爱泄姬，器重臣子如耳，但又怕这两个人得宠专权，于是提升另一个臣子薄疑来与如耳匹敌，尊崇魏妃来与泄姬争宠，他解释这样做的理由时说：这样可让他们互相争斗，相互箝制。

荀子评论说，卫嗣君是那种斤斤计较的小器量国君。这种小器量，李世民身上也是有的，但是他因善听谏言，很快加以克服了。看魏征多次直言劝谏李世民，有些话真不是人说得出口的，我相信同样的话历史上没有第二个皇帝能听得进去，唐太宗有时也发火，感到很受伤，但很快他又虚心纳谏了。

634年（贞观八年），中牟县丞皇甫德参上书说："修筑洛阳宫殿，劳顿百姓；收地租，加重数额；时尚女子喜好束高髻，这是受宫中的影响。"

唐太宗勃然大怒，对房玄龄等人说："皇甫德参想要国家不役使一个人，不收一斗地租，宫女均不留发，这样才顺遂他的心意吗？"

魏征劝谏道："汉文帝在位时，贾谊上书说：'有一件事可为它痛哭，有两件事可为之流泪。'自古以来上书言辞不激烈，则不能打动君王的心，希望陛下明察裁断。"

唐太宗说："朕若怪罪皇甫德参，那么谁还敢说话呢？"于是赐给皇甫德参20匹绢。

过了几天，魏征上奏说："陛下近来不喜欢直言强谏，即使勉强包容，也不如过去豁达。"太宗于是对皇甫德参另加赏赐，官拜监察御史。

皇甫德参只是河南中牟县的一个县丞，官阶是从八品下，连七品芝麻官也算不上。就这样一个身份，敢直接给皇帝上书，说这么难听的话。

魏征真是过分！唐太宗已经虚心纳谏，可魏征还要说"陛下近日不好直言，虽勉强含容，非曩时之豁如"。魏征不仅要唐太宗吃进苦药，而且吃的时候还不能勉强，最好要一直含笑，皱一下眉头也不行。按照民间俗语，魏征是很有点"人来疯"的。这样的事有一次也就足够了，但厉害的还在后头。

魏征曾经告假去祭扫祖墓，回来后对唐太宗说："人们都说陛下要临幸南山（终南山），外面已严阵以待，而您最后又没去，不知为什么？"

唐太宗笑着说："起初确实有这个打算，害怕你又来嗔怪，所以停止了。"

唐太宗曾得到一只好鹞鹰，停在肩膀上，远远望见魏征走过来，便急忙藏在袖子里。魏征来了，上奏朝政大事很久不离开，鹞鹰最后竟死在太宗的袖子里。

现在经济条件好了，普通人也要养个宠物什么的。我觉得唐太宗以帝王

之尊玩只把小老鹰真不算什么，可在魏征眼里就是不行。魏征真是咄咄逼人！他一定是故意弄死唐太宗的小老鹰的。唐太宗已经在明白无误地对魏征说：我怕你！我是读到这里才略微有点明白什么叫“无所不包”的。魏征已经不是要用自己的特殊方式来成就一个好皇帝了，他是想让李世民真正变成一个“圣人”。李世民终于愤怒起来，我甚至有点期待这样的愤怒：

有一次唐太宗罢朝回到后宫，怒气冲冲地说：“以后一定要找机会杀了这个乡巴佬。”长孙皇后问，是谁惹怒陛下？唐太宗说：“魏征常在朝堂上羞辱我。”

长孙皇后退下，穿上朝服站在庭院中，唐太宗惊奇地问这是为什么。

长孙皇后说：“我听说君主开明则臣下正直，如今魏征正直敢言，是因为陛下圣明，我怎能不祝贺呢？”

唐太宗转怒为喜。

真是没有办法，长孙皇后又是如此贤能，我觉得她可算是历史上数得着的沟通大师之一。一个动作、一句话就让唐太宗转怒为喜，实在是高。

魏征这个人相貌平平，但是很有胆略，常常犯颜直谏。“魏征得遇唐太宗”与“管仲得遇齐桓公”很有相像的地方。当初，魏征在太子李建成的东宫任太子洗马（太子宫图书馆馆长），他经常劝说太子及早除去李世民（其时为秦王），玄武门事变（626年，李世民伏兵玄武门，杀太子李建成、齐王李元吉，唐高祖李渊遂传位于李世民）以后，李世民传召魏征说：“你为什么挑拨我们兄弟的关系呢？”大家都为他担惊受怕，魏征却举止如常地回答说：“如果已故的太子早些听从我的进言，肯定不会有今天的祸事。”李世民素来器重魏征的才能，便改变了原来的态度，对他以礼相待。

一个人完全靠“自省”的功夫来校准自己的行为和见识是很难的，尤其是在取得一定成就以后。像战国齐威王的大臣邹忌这样的“悟性”在整个历史上恐怕也难得一见。

【邹忌讽齐王纳谏】

邹忌身高八尺有余，是一个美男子。

有一天早上，他穿好衣服，戴上帽子，照着镜子，对妻子说：“我跟城北的徐公谁漂亮？”妻子说：“您漂亮极了，徐公哪里比得上呀！”城北徐公是齐国

有名的美男子。邹忌自己信不过，就又问他的妾说："我跟徐公谁漂亮？"妾说："徐公哪里比得上您呢！"第二天，有客人来访，邹忌跟他坐着聊天，问道："我和徐公谁漂亮？"客人说："徐公不如你漂亮啊。"

又过了一天，徐公来了，邹忌仔细看他，确信自己不如他漂亮；再照着镜子看自己，更觉得相差甚远。晚上躺在床上反复考虑这件事，终于想明白了："妻子说我美，是因为偏爱我；妾说我美，是因为害怕我；客人赞美我，是有求于我。"

既然一个人完全靠"自省"的功夫来校准自己的行为和见识是很难的，所以唐太宗便要找魏征这样的"刺头儿"在身边，也算是给自己套上一个金箍咒。魏征进谏就像唐僧念经，并没有生命危险，只是"头痛"而已。既然会头痛，也犯不着老去招惹他，这样自己的行为就会端正。其实，不光在现实的人事格局上，还是在心灵气度上，魏征完全为唐太宗所用。可以看一下贞观六年(632)的一个记载：

唐太宗在丹霄殿大宴群臣，长孙无忌(长孙皇后之兄)说："王珪、魏征二人，以前侍奉太子李建成，与陛下为敌，再想不到今日能在此一同饮宴。"

唐太宗说："魏征与王珪尽心竭力侍奉原来的主人，所以我能重用他们。然而魏征每次进谏，假如我不听从，我再与他说话，他总是沉默，究竟是为什么呢？"

魏征说："我认为事情不可行，所以谏阻；陛下不听从谏阻而我如果答话，那么事情便得到施行，所以不敢应答。"

唐太宗说："暂且应答而后再谏阻，又有什么伤害呢？"

魏征答道："过去舜帝告诫群臣：'你们不要当面顺从，背后却另说一套。'如果我心里知道不对，嘴上却附和陛下的意见，这正是当面顺从。"

唐太宗大笑着说："人们都说魏征行为举止粗鲁傲慢，我看他则觉得妩媚，正是因为这个原因啊！

魏征离席起身，拜谢道："陛下引导我畅所欲言，我才得以尽愚忠；如果陛下拒不接受忠言，我又怎么敢屡次犯颜强谏呢！"

用"妩媚"这个词来形容魏征，很有一点突兀。南宋辛弃疾的名句"我见青山多妩媚，料青山见我应如是"，据说就是用的这个典故。贞观六年(632)，

魏征 52 岁，李世民 33 岁，能够看出一个比自己大 19 岁、年过半百、相貌平平的糟老头子“妩媚”，这是李世民大帝特有的眼光，帝王的眼光。

春秋五霸之一的楚庄王何以能“问鼎中原”？

领导人能够接受直言进谏，固然是心胸开阔的一种标志，但心胸开阔绝不仅限于此。春秋五霸之一的楚庄王（芈侣）在历史上非常有名，成语“三年不鸣，一鸣惊人”以及“问鼎中原”都跟他有关。

楚庄王就国君之位三年，没有发出过号令，日夜寻欢作乐，并且下令说：“如有人敢于进谏，杀无赦。”伍举不听命令，冒死入宫进谏。当时，楚庄王左手抱着郑国之姬，右手抱着越国女子，四周钟声鼓乐不绝于耳。伍举说：我想出一个谜语让大王猜一猜。楚庄王说：好吧。伍举说：有一只鸟蹲在土山上，三年中不飞又不鸣，这是什么鸟？楚庄王说：三年不飞，飞将冲天；三年不鸣，鸣将惊人。你退下去吧，我知道你的意思了。过了几个月，楚庄王淫逸得更加严重，大夫苏从看不下去，又进宫进谏。楚庄王说，你不知道我下过的命令吗？苏从回答说：杀了我能让国君明白道理，正是臣子的愿望。楚庄王于是撤除淫乐，开始处理政事，楚国人非常高兴。这一年，楚国灭掉了庸国。楚庄王八年，进军到达洛水，周天子派大臣王孙满前去“慰劳”楚庄王，楚庄王询问九鼎（相传是夏代用九州岛所进贡的铜铸成，为传国宝器，天子权力的象征）的轻重大小，显示出想要威逼周朝以取天下的勃勃雄心。幸亏王孙满能说会道，讲了一通“得天下在德不在鼎；周德虽衰，天命未改”的大道理，楚庄王也就回去了。

据说楚庄王“三年不鸣”是在等待国际形势的一个好的时机，但楚庄王最有名的事迹还是“绝缨会”，显示了这位春秋霸主非同一般的开阔胸襟。楚庄王九年（前 605），楚庄王平息了一场内部叛乱，心里非常高兴，于是在一个叫渐台的地方大宴群臣，妃嫔皆从。

【楚庄王“绝缨会”】

庄王曰：“寡人不御钟鼓，已六年于此矣。今日叛臣授首，四境安靖，愿与诸卿同一日之游，名曰‘太平宴’。文武大小官员，俱来设席，务要尽欢而止。”群臣皆再拜，依次就坐。庖人进食，太史奏乐。饮至日落西山，兴尚未已。庄

王命秉烛再酌，使所幸许姬，遍送诸大夫之酒，众惧起席立饮。忽然一阵怪风，将堂烛尽灭，左右取火未至。席中有一人，见许姬美貌，暗中以手牵其袂（衣袖），许姬左手绝袂，右手揽其冠缨，缨绝，其人惊惧放手。许姬取缨在手，循步至庄王之前，附耳奏曰："妾奉大王命，敬百官之酒，内有一人无礼，乘烛灭，强牵妾袖。妾已揽得其缨，王可促火察之。"

庄王急命掌灯者："且莫点烛！寡人今日之会，约与诸卿尽欢，诸卿俱去缨痛饮，不绝缨者不欢。"于是百官皆去其缨，方许秉烛，竟不知牵袖者为何人也。席散回宫，许姬奏曰："妾闻'男女不渎（轻慢）。'况君臣乎？今大王使妾献觞于诸臣，以示敬也。牵妾之袂，而王不加察，何以肃上下之礼，而正男女之别乎？"

庄王笑曰："此非妇人所知也！古者，君臣为享，礼不过三爵，但卜其昼，不卜其夜。今寡人使群臣尽欢，继之以烛，酒后狂态，人情之常。若察而罪之，显妇人之节，而伤'国士'之心，使群臣俱不欢，非寡人出令之意也。"许姬叹服，后世名此宴为"绝缨会"。

楚庄王不肯追究非礼许姬的臣子，理由是"若察而罪之，显妇人之节，而伤国士之心"。历史于此留下了一个谜团，这个酒后失态的臣子到底是谁呢？一直到八年之后，谜底才揭开。楚庄王十七年，楚国攻打郑国，一位名叫连尹襄老的将军率领先头部队：

临发时，唐狡请曰："郑小国，不足烦大军，我愿自率部下百人，前行一日，为三军开路。"襄老壮其志，许之。唐狡所至力战，当者辄败，兵不留行，每夕扫除营地，以待大军。楚庄王率诸将直抵郑国郊外，未曾有一兵之阻，一日之稽（停留）。庄王怪其神速，谓襄老曰："不意卿老而益壮，勇于前进如此！"襄老对曰："非臣之力，乃副将唐狡力战所致也。"庄王即召唐狡，欲厚赏之。

唐狡对曰："臣受君王之赐已厚，今日聊以报效，敢复叨赏乎？"庄王讶曰："寡人未尝识卿，何处受寡人之赐？"唐狡对曰："绝缨会上，牵美人之袂者，即臣也。蒙君王不杀之恩，故舍命相报。"庄王叹息曰："嗟乎！使寡人当时明烛治罪，安得此人之死力哉？"命军正纪其首功，俟平郑之后，将重用之。

唐狡谓人曰："吾得死罪于君，君隐而不诛，是以报之。然既已明言，不敢以罪人徼（窃取）后日之赏。"即夜遁去，不知所往。庄王闻之，叹曰："真'烈士'矣！"（绝缨会典故源于汉代刘向《说苑》，本书相关内容采自《东周列国志》）

任何伟大的组织都有“国士”级别的人物

绝缨会的故事中有两个词需要特别加以说明，一是“国士”，一是“烈士”，而“国士”之最终实现，往往就是“烈士”。

【战国刺客豫让】

前403年，赵、韩、魏三大家族瓜分了智伯家族的领土(韩、赵、魏、智都是晋国掌权大家族)。赵襄子(无恤)把智伯的头骨涂上漆，当作酒壶。

智伯的家臣豫让想为主人报仇，就化装为罪人，怀揣匕首，混到赵襄子宫室中打扫厕所。赵襄子上厕所时，忽然心跳不安，派人搜索，抓获了豫让。左右随从要杀死他，赵襄子说：“智伯已死，而此人要为他报仇，真是一位义士，我小心躲避他好了。”于是释放豫让。

豫让用漆涂身，弄成一个癞疮病人，又吞下火炭，弄哑嗓音，在街市上乞讨，连结发妻子也认不出来。路上遇到朋友，朋友认出他，垂泪道：“以你的才干，如果投靠赵家，一定会成为亲信，那时你就可以为所欲为，不是更容易吗？何苦自残以至于此？这样来图谋报仇，不是太困难了吗！”豫让说：“我要是委身于赵家，再去刺杀他，就是怀有二心。我现在这种做法是很难，然而之所以还要这样做，就是为了让天下与后世做人臣子而怀有二心的人感到羞愧。”

赵襄子乘车出行，豫让潜伏在桥下。赵襄子到了桥前，马突然受惊，派人搜索，捕获豫让，于是杀死了他。

上面所引是《资治通鉴》的记载，在《东周列国志》中还有赵无恤与豫让的一段对话：

赵无恤召而问曰：“子先事范氏(晋国掌权大家族之一)，范氏为智伯所灭，子忍耻偷生，反事智伯，不为范氏报仇。今智伯之死，子独报之甚切，何也？”

豫让曰：“夫君臣以义合。君待臣如手足，则臣待君如腹心；君待臣如犬马，则臣待君如路人。某向事范氏，止以‘众人’相待，吾亦以‘众人’报之。及事智伯，蒙其解衣推食，以‘国士’相待，吾当以‘国士’报之。岂可一例而观耶？”

豫让的这一段话，成为中国历史的某种遗产。《三国演义》中曹操想要迫使关羽投降，张辽在其中穿针引线，就提到了豫让的这一段话。

【张辽对曹操说：岂不闻豫让"众人国士之论"乎？】

关公沉吟曰："汝说我有三罪，欲我如何？"辽曰："今四面皆曹公之兵，兄若不降，则必死；徒死无益，不若且降曹公；却打听刘使君(刘备)音信，如知何处，即往投之。一者可以保二夫人(刘备的两位夫人)，二者不背桃园之约，三者可留有用之身：有此三便，兄宜详之。"公曰："兄言三便，吾有三约。若丞相(曹操)能从，我即当卸甲；如其不允，吾宁受三罪而死。"辽曰："丞相宽洪大量，何所不容。愿闻三事。"公曰："一者，吾与皇叔(刘备)设誓，共扶汉室，吾今只降汉帝(汉献帝当时还是名义上的皇帝)，不降曹操；二者，二嫂处请给皇叔俸禄养赡，一应上下人等，皆不许到门；三者，但知刘皇叔去向，不管千里万里，便当辞去：三者缺一，断不肯降。望文远(张辽字文远)急急回报。"

张辽应诺，遂上马，回见曹操，先说降汉不降曹之事。操笑曰："吾为汉相，汉即吾也。此可从之。"辽又言："二夫人欲请皇叔俸给，并上下人等不许到门。"操曰："吾于皇叔俸内，更加倍与之。至于严禁内外，乃是家法，又何疑焉！(实际上曹操有心让关羽与刘备的两位夫人乱了礼节)"辽又曰："但知玄德(刘备)信息，虽远必往。"操摇首曰："然则吾养云长何用？此事却难从。"辽曰："岂不闻'豫让众人国士之论'乎？刘玄德待云长不过恩厚耳。丞相更施厚恩以结其心，何忧云长之不服也？"操曰："文远之言甚当，吾愿从此三事。"

任何伟大的组织都会有"国士"级别的人物，当然不一定是刺客，刺客或许只是国士中微不足道的一种人物罢了，在中国历史上国士最后之命运一般都是"烈士"，当然不一定非要血染沙场才是烈士。譬如诸葛亮，当然是蜀之国士，后来"鞠躬尽瘁，死而后已"，病死五丈原军中，当然也是烈士。

"国士"与组织是相向成就的。比如百里奚不是虞国的国士，也不是晋国的国士，却是秦国的国士。

【五张山羊皮换到一位"国士"】

前655年，晋献公向虞国(今山西平陆县)借道攻虢国(河南三门峡)，遂灭虢国，大军返回的时候又顺便灭了虞国，俘虏了虞国大夫百里奚。

晋献公俘虏了百里奚以后，不能认识到百里奚的价值，当时秦穆公(春秋

五霸之一)正好来晋国迎娶公主,晋国就把百里奚作为嫁妆送给秦国。百里奚趁机逃跑,结果楚国逮捕了他。秦穆公听说百里奚贤能,想要拿重金赎回,又恐怕楚国认识到百里奚的价值后反而不答应,于是派人去楚国交涉说:"我国的陪嫁奴仆百里奚现在逃到楚国,请求用'五张黑色的公羊皮'换回他。"楚国答应了这一要求,把百里奚送回秦国。当时百里奚已经70多岁了。

秦穆公亲自把他释放,和他讨论治国的事。百里奚辞谢说:我是亡国之臣,哪里还值得询问!秦穆公说:虞国国君不能重用你,因而亡国,这不是你的罪过。秦穆公坚决地向他请教,两人谈论了三天,秦穆公非常高兴,授予他掌管国家大政的权力。

百里奚的称号是"五羖大夫","羖"的意思就是"黑色的山羊皮"。百里奚又向秦穆公推荐他的好朋友蹇叔,后来百里奚与蹇叔、由余(金发碧眼的外国人)一起辅助秦穆公成为春秋五霸之一。百里奚在与秦穆公交谈的时候,说了一句老实话:"我虽然知道虞国国君不能重用我,但我私下确实是为了贪图财利和爵禄,暂且留在虞国的。"这就是说百里奚当时家族经济状况很糟糕,虽然早已过了退休的年龄,但还是在虞国国君那儿上班"苦钱"。百里奚在虞国只是一个"平凡的人",晋献公也是这样认为的,但正像德鲁克所说的那样,"只有让平凡人都能做出不平凡的事的组织,才是好的组织",秦穆公使百里奚成为国相,百里奚让秦国成为春秋五霸之一,所以说"国士"与组织是双向成就的。

"国士"之一种:方正之士

广而言之,或许"国士"只是有能有为,倾心于组织,奉献了自己的全部热情和智慧的那一群人吧。北大方正之所以起名为"方正",是因为已故的中科院院士王选非常欣赏《汉书·晁错传》中的一段话:"察身而不敢诬,奉法令不容私,尽心力不敢矜,遭患难不避死,见贤不居其上,受禄不过其量,不以无能居尊显之位,自行若此,可谓方正之士矣。"很多介绍王选先生的文章都是这么引用的,其实前面还有几句话:"臣闻五伯不及其臣,故属之以国,任之以事。"五伯就是"春秋五霸",这两段话合起来翻译如下:

【何为"方正之士"】

我听说春秋五霸的才干比不上他们的大臣,所以把国政嘱托给他们,把

大事委任给他们。五霸的辅佐作为人臣，严格省察自己而不敢欺骗国君，奉行法令而不包含私心，竭心尽力办事而不敢傲慢居功，遭遇患难虽死不避，见到贤能的人不凌驾其上，接受俸禄不超过应得的数量，不用无能的人高居尊显之位。他们自身的品行像这样，可说得上是方正的人才了。(参见海南国际新闻出版中心：《汉书注译》)

这里明确说到春秋五霸的具体才干比不上他们的大臣，而他们的大臣都堪称“方正之士”。在我的想法里，“方正之士”也就是“国士”之一种吧。作为一个公司的领导人，如果不能招致并培养出许多的“方正之士”作为公司人力资源的基础，那么公司想成就霸业也是不可能的。

辅助齐桓公成为“春秋首霸”的管仲富可敌国

有一点需要特别加以说明，上面一段话作为有志于成为“方正之士”的人自勉的准则，当然掷地有声，但其中的“受禄不过其量”并不符合史实。《史记》记载，辅助齐桓公成为春秋首霸的管仲“富拟于公室，有三归，反坫，齐人不以为侈”。这是说管仲非常有钱，有钱到什么程度呢？可以和国君的公室相比拟，也就是富可敌国。管仲为什么这么有钱呢？因为他有“三归”，“三归”是征收全国工商税收的30%归管仲。“反坫”是覆酒杯的土台，古代礼制上只有帝王、国王才能享有。因此可以看出，齐桓公整合人才、留住人才是付出了巨大的精神和物质代价的。然而，更妙的是“齐不以为侈”，齐国人不认为富可敌国的管仲奢侈，为什么会这样呢？《史记》马上接下去说：“管仲卒，齐国遵其政，常强于诸侯。”这是说管仲的贡献了不得，即使他去世以后，齐国还“常强于诸侯”，这是经过历史证明了的。一直到战国末期，齐国一直是大国、强国。在秦统一中国的战争中，齐国也不是被秦国的军事力量所消灭，而是被秦国“远交近攻”的外交政策以及李斯、尉缭子的“系统的反间计”和平演变的。管仲逝世于前645年，秦始皇统一中国在前221年，因此齐国强盛有400年之久。

两种完全不同的皇室教育

从春秋到战国，大臣在军事上、经济上、政治礼制上逐渐积累的巨大优势频繁导致国家分裂，或者君位转移(当然齐桓公与管仲之间不存在这种情况)。几乎每一个诸侯国都存在这种现象，不过在规模和残酷性上有所不同。

比如韩、赵、魏三大家族(原来有六大家族,相互火并成了三大家族)瓜分了晋国,晋国一变而成为三个国家:韩国、赵国、魏国,并且都名列战国七雄之中。假如晋国不发生分裂,那么晋国一定是战国第一强国。“三家分晋”在儒家学派看来是最令人痛心疾首的,司马光因此把这一历史事件列为《资治通鉴》“首事”,并且引发了大段议论,作为全书“忠君爱民”思想的主脑。

中国古代政治体制是以一家一姓能否世袭作为改朝换代的标志, 就较长期的观点(比如几百年的时间跨度)来看,改朝换代几乎是不可能避免的。我们不去分析这种巨大的历史变动背后的复杂原因,单看一点,在几百年的时间跨度里,会有许多代君主,其中必然会出现平庸、昏庸之辈,他们一般在内受制于权臣、外戚或宦官,或者是整个国家在激烈的国际竞争中被敌国吞灭。这种情况在中国历史上的大动乱年代,比如春秋战国时期、魏晋南北朝时期、五代十国时期,更是屡见不鲜,举目满纸硝烟,看得人头痛欲裂。

理查德德·哈格斯在《领导学》中说“领导是教育和经验的产物”。这个结论并不完全正确, 因为教育有好的教育也有坏的教育。我们来看一看公元563年,两个敌对国家北齐(首都河北临漳)和北周(首都西安)在皇室教育方面所显示出来的不同国家气象。

【北周于谨怎样教宇文邕?】

北周当时的国主是武帝宇文邕,宇文邕是北周英明君主,本年21岁。

北周武帝准备巡视学校,任命太傅于谨为掌管国家教化的“三老”。于谨上书坚决推辞,没有得到准许,仍旧赏赐他“延年杖”。不久,武帝驾临太学。于谨进门时,武帝在大门和屏风之间迎接他,于谨答谢还礼。官员在厅堂中间设下三老席,坐位朝南。太师宇文护走上台阶,摆了一张小桌子,于谨入席,而朝南倚着小桌子坐定。大司马豆卢宁走上台阶,把于谨脱下的鞋子放端正。武帝走上台阶,站在屏风前,面朝西。官员送上饮食,武帝在席垫上挺直上身放好食器,挽起衣袖为于谨割肉,于谨吃完后,武帝亲自送上酒器请于谨漱口。官员撤去饮食,武帝面朝北站着向于谨请教治理国家的道理。于谨起身站在坐席后面,回答说:“木材经过墨线校正才能平直,帝王能听从规劝就是圣明。圣明的帝王能虚心听取规劝可以知道自己的得失,这样天下就能安定。”

又说:“即使失去食物和军队, 但不能失去信用; 希望陛下不要失去信

用。"(《论语》孔子语)

又说:"有功必赏,有罪必罚,那么做好事的人会一天比一天多,做坏事的人会一天比一天少。"

又说:"言论和行为,是立身的根本(原文:言行者,立身之基),希望陛下三思以后再说话,九次考虑以后再行动,不要发生过错。天子有了过错,正如日食和月食,没有人不知道,希望陛下谨慎从事。"

武帝再次拜谢表示听从,于谨答谢还礼。

【北齐和士开怎样教高湛?】

北齐当时的国主是武成帝高湛,本年26岁。

北齐侍中和士开得到武成帝高湛的宠幸,武成帝外出视察,或在宫中时,过不了一会儿,就要召和士开来见面,或者留他好几天,或者一天里召他进宫许多次,或者和士开刚走,又立刻追他回来,在和士开还没回来以前,接二连三派人骑马去催促。由于和士开百般谄媚,武成帝日益宠爱,前后赏赐的物品,数不胜数。和士开每当在高湛身边侍候,言语极其卑鄙下流,毫无君臣之礼。

和士开常常对高湛说:"自古以来的帝王都成了灰土,尧舜和桀纣有什么两样!陛下应当在少壮时恣意行乐,放纵而无所顾忌。快乐一天,比得上一千年(原文:一日取快,可敌千年)。国事都交给大臣,何必担心办不成,用不着劳累约束自己!"高湛因此大喜。于是委托赵彦深掌管吏事,元文遥掌管钱财,唐邕掌管军队,冯子琮、胡长粲负责教导太子高纬(最终导致北齐灭国)。武成帝三四天才上一次朝,也不说什么话,一会儿就退朝进宫。

于谨教宇文邕"言行者,立身之基",和士开教高湛"一日取快,可敌千年",和士开和秦二世的宠臣赵高口舌如出一辙,绝对是亡国气象。果然,14年以后的577年,北周武帝宇文邕灭北齐,北齐立国只有28年。北周因此统一中国北方,不过那时高湛去世差不多已经十年了,他自己没有看到这一幕,还算是很幸运的。

二、领导人的工作方法

柳宗元《梓人传》是领导人工作方法的最佳说明

中唐大文学家柳宗元有一篇小品文《梓人传》，可以作为领导人工作方法的最佳说明。梓人就是木匠，但不是一般的木匠，而是木匠的头，管理众多木匠并对工程材料、工程进度作出相应的安排，有点类似于现在的规划师加包工头。我们先看《资治通鉴》摘录的一部分：

有一位木匠，不去做斧砍、锯木这一类手艺活，却专门用长尺、圆规、方尺、墨斗量度各种木料的用场，检视房屋的高度、方圆、长短是否合度，指挥众多木工，各自去干自己的活计，对不能承担任务的人，一律辞退。一座房屋建成后，唯独以他的名字记载事功，得到的酬金是一般木工的三倍。

这也正像担当宰相的人，设立大纲，整饬法令，选拔人才，使他们的才干与职务相称；让天下人安心从事自己的职业，提升有能力的人，辞退无能的人。

有些宰相不识大体，夸耀自己的才能与名望，亲自去做细小的事情，侵犯百官的职责，而将重大、长远的方略遗落无踪，这是不懂得为相之道。

《资治通鉴》只是引用《梓人传》的结论部分，这里再引一段原文的翻译，自有其特别生动之处。

裴封叔(柳宗元的姐夫)的住宅，在光德里(长安的一处地方)。有一天，有一个木匠去敲他的门，表示愿意租他的一间空房子居住，而用替他做木工来抵房租。他所做的工作，只用长尺、短尺、圆规、曲尺、墨线、墨斗，没有刀锯斧斤一类的工具。问他的本领，他说："我擅长计算材料，看房子的规格，知道高深、方圆、长短所需要的木材。我指挥工人们去工作。没有我，工人们就不能盖好一幢房子。所以在官府做事，我领别人三倍的薪水。在私人家里做工，我收的工钱也比别人多一大半。"有一天，我看见他的床缺了腿，他自己不会修理，他说："要找其他工人来修。"我觉得他很可笑。

后来，京兆尹修饰官署，我路过那儿，看见堆积着许多木材，聚集了许多

人。有的拿着斧头,有的拿着刀锯,大家围成一个圆圈,面向他站着。这个木匠左手拿长尺,右手拿手杖,站在中央。他量量木材,用手杖指挥着说:砍!那个拿斧头的就跑到右边去;他回过头来说:锯!那个拿锯子的就跑到左边去。大家都看他的脸色,等他的吩咐,没有谁敢自己出主意。对工作不能胜任的人,他就辞退他,也没有人敢抱怨。他把房子的图样画在墙壁上,只有一尺大小,可是各部分的规格都很完整地表示出来。依照他精密的计算,盖成一幢大厦也没有一点差错。房子盖好了,在横梁上写上:"某年某月某某建",写的就是他的姓名,所有那些执行具体工作的工人都不列名。我各处看了一下,不觉大吃一惊,才知道他的技术的巧妙和伟大!

我赞叹道:"他应该是一个舍弃手艺,专用心智,而且又知道工作要领的人吧!"我听说:劳心的人指使人,劳力的人被人指使,他应该是劳心的人吧!有技能的人工作,有智能的人筹划,他应该是有智能的人吧!这件事可以做辅助天子治理天下的榜样,再也没有比这两件事更相像的了。"

说柳宗元不想当宰相,那肯定是假的。但柳宗元究竟没有当上宰相,而且命途多舛,只活了46岁就去世了。柳宗元从一个木匠身上看到了"为相之道",不能不说是巨眼英雄,虽然历史不能假设,但假如柳宗元果真因缘凑合,当上了宰相,我想他可能会是一个好宰相,因为他懂得为相之道,而且对"现实"有感觉,虽然那种感觉不一定正确。柳宗元不同于比他大72岁的大诗人李白,李白是典型的文人习气,著名的"业余宰相",他的梦想是皇帝再三再四地请他到朝廷去,他一千个不愿意,一万个不愿意,最后委屈自己去了,只需轻轻地说出几句话,皇帝茅塞顿开,然后照他的几句话去做,果然天下大治,而他却飘然而去,耐不了宰相位置上的那个烦琐,照旧喝他的酒、作他的诗去。像李白这样,是典型的儿童心理,对现实没有合适的感觉。

诸葛亮做宰相的"毛病"

柳宗元谈了许多为相之道的原则,说起来简单、明白,其实做起来很难。比如"亲小劳,侵众官",就连名相诸葛亮有时也做不到。比如223年,杨颙就劝说诸葛亮不要事必躬亲:

223年,诸葛亮(42岁)曾经亲自校对公文,主簿杨颙劝他说:"治理国家是有制度的,上司和下级的工作不能混淆。请允许我以治家做比喻:现在有

一个人，命奴仆耕田，婢女烧饭，雄鸡报晓，狗咬盗贼，以牛拉车，以马代步。家中事务无一荒废，要求的东西都可得到满足，悠闲自得，高枕无忧，只是吃饭饮酒而已。忽然有一天，他对所有的事情都要亲自去做，不用奴婢、鸡狗、牛马，结果劳损了身体，身陷琐碎事务之中，弄得疲惫不堪，却一事无成。难道他的才能不及奴婢和鸡狗吗？不是，而是因为他忘记了作为一家之主的职责。所以古人说'坐着讨论问题，作出决定的人是王公；执行命令，亲身去做事情的人是士大夫'。如今您管理全国政务，却亲自校改公文，终日汗流浃背，不是太劳累了吗？"

或许诸葛亮有现实的难处。223年刘备刚刚去世，继位的"阿斗"刘禅只有17岁，正是国事艰难之际。一则是多事之秋，二则也可能感觉手下的人不得力，所以诸葛亮也开始"亲小劳，侵众官"。但不管怎么说，柳宗元、杨颙提示的为相原则还是应该尽量遵循，因为这是组织效率的必要条件。

谁不知不觉中成了公司的"绊脚石"？

作为领导人成天抓芝麻，但是却丢了西瓜，这种现象具有相当的普遍性。这里再举几个案例来加以说明。

344年，慕容皝对高翊（擅长天文）说："你有好书却不给我看，怎么能说是尽忠呢？"

高翊说："我听说人君执掌大要，人臣执掌具体事务。执掌大要的人安逸，执掌具体事务的人辛劳。从事占卜、天文，清晨、夜晚十分辛苦，不是君主应当亲自参与的，陛下学会了准备干什么呢？"慕容皝默然不语。

慕容皝是魏晋南北朝前燕（鲜卑族政权）的创业国主，这里说的是他想学一门具体的"技术"。我经常发现许多公司的领导者（至少在潜意识里）都有成为某一方面技术人才的冲动，或许是个人兴趣的原因，也或者是对公司这一块的人不放心，甚至有公司的领导者对自己某一方面的专业程度沾沾自喜。人们一般都很清楚自己作为一个"推动者"所起的作用，但一般不清楚自己作为一个"绊脚石"所起的作用，就像一个人往往很清楚自己得到了什么，但往往不清楚自己失去了什么一样。我们再看一个案例：

229年，东吴大帝孙权的太子孙登给西陵(今湖北宜昌)都督步骘写信，请求指教。步骘于是把当时荆州境内的情况和各级官吏的品行才能一一分析汇报，并规劝说："我听说君王不亲临小事，而是让各级官吏尽忠职守(原文：人君不亲小事，使百官有司各任其职)。所以舜帝任用九位贤人，自己不用操心，不出庙堂而天下得到治理。所以贤人所在之地，能抵御万里之外的敌人，他们实在是国家的杰出人才，兴衰的关键。愿太子深加留意，这就是天下的幸运了！"

步骘说得很清楚，"人君不亲小事，使百官有司各任其职"，这一点刚刚即位的唐玄宗李隆基就做得很好：

713年(开元元年)，姚元之奏请依照顺序提拔任用中下级官吏，唐玄宗却只是盯着宫殿的屋顶不作声，姚元之几次重复，玄宗始终一言不发。姚元之感到恐惧，急忙退出。高力士向玄宗进谏道："陛下刚刚总理天下大事，宰臣上奏言事，就应表明您的态度，为什么对姚元之的建议一言不发呢？"

唐玄宗说："朕让姚元之总理朝政，遇有军政大事可以当面奏闻；中下级官吏的提拔任用，这样的事也要一一打扰朕吗？"适逢高力士出宫传达圣旨，就将玄宗的话转达给了姚元之，姚元之这才转忧为喜。听说这件事的人无不叹服玄宗深明为君之道。(原文：闻者皆服上识君人之体。)

这里我们注意一个问题，中国老话说"礼多不见怪"，面对刚刚上台的新皇帝李隆基，姚元之"多请示，多汇报"的做法只是作为臣子谨慎职守的正常反应模式，旧大臣和新皇帝在工作配合上正处在磨合期，这时的合理"碰撞"甚至"试探"是在为今后的工作方法定基调。"闻者皆服上识君人之体"，其实是大大地松了一口气。为什么松一口气？因为他们已经知道了新皇帝的工作思路和个性，心里有了底。李隆基在姚元之请示的时候"始终一言不发"，这是行为，行为一般比语言有更强的说服力。所以当一个领导者想要纠正一个公司的群体行为时，用行动会比用语言更有效率。

能不能实行"粗线条"的工作方式是有条件的

除了最高领导人以外，其他各层级的领导人都有一个"抓大放小"的工作方式问题，我们看一个案例。

【东汉伏波将军马援怎样做陇西太守】

36年(光武帝刘秀建武十二年),羌人部落侵犯武都(甘肃成县)。陇西(驻甘肃临洮)太守马援,击败羌军,一万余人投降,于是陇右一带平安无事。

马援的宗旨是对人要有恩德,讲究信誉,任用官吏职责分明,自己只总揽大局,因此,宾客故旧每天都挤满大门。各部门主管有时向他报告公事,马援就说:"这是丞(秘书)、掾(科员)分内的事,哪里值得麻烦我呢?可怜可怜我这个老头子吧(本年50岁),让我能够逍遥快乐。如果豪强侵犯小民,或者官吏枉法,这才是太守的事。"

马援做太守,工作方式是粗线条的。他本质上是一个武将,曾以"马革裹尸"作为自己的誓言。能不能采用粗线条的工作方式,有性格上的原因,也有工作经历的原因,有时又代表着一种优越感和自信。比如北魏骠骑大将军源怀常常说:"做贵人应当举纲执要,何必事事俱到呢?譬如建房屋,只要从外面望去高大突出,梁柱平正,地基和墙壁完好坚固,就足够了。刀斧不平,砍削不细,并非是房屋的毛病。"源怀的说法有点极端了。作为领导者,能不能"抓大放小"在操作上会有许多实际的困难。比如北齐(首都河北临漳)孝昭帝高演:"时人服其明而讥其细。"

560年,孝昭帝高演(本年25岁)曾经问裴泽朝廷内外对他的施政得失有什么议论。裴泽直率地回答说:"陛下耳聪目明,处事公道,但有识之士都说您伤于琐细,作为一个帝王的气度,还不够宏大。"

孝昭帝笑着说:"确实像你说的那样。我刚刚亲临万机,老担心不够周到妥贴,所以才造成这种状况。这种处事过细的作风怎么可以长久施行呢?我会酌情改变的,但恐怕将来又要嫌我处事疏漏了。"

库狄显安有一次侍坐在孝昭帝身边,孝昭帝说:"库狄显安是我姑母的儿子,今天以家人的礼节相待,你可以说说我不足的地方。"

库狄显安说:"陛下太琐细,身为天子,却更像一个具体办事的官吏。"

孝昭帝解释说:"我自己也知道这一点。然而国家缺乏法制已经很久了,我将要整顿它,达到可以'无为而治'的地步。"

这两段君臣对话非常坦率,高演承认臣子的批评是对的,也表示今后要往这个方向努力,但目前有许多实际的困难,更具体地说,"抓大放小"的条件

还不成熟。就像当当书店的老总俞渝说的那样，还要"像总裁一样思考，像秘书一样工作"。但孝昭帝高演终于没有机会改进自己的工作方式，因为第二年他就死了。

失败领导人的典型案例：梁武帝萧衍

孝昭帝高演坦率陈述的困境在许多时候让人"感同身受"，但545年(梁武帝大同十一年)，贺琛上书81岁的梁武帝萧衍，梁武帝勃然大怒，大加斥责，就有许多教训可以吸取了。

【贺琛上书梁武帝】

散骑常侍贺琛向梁武帝启奏了四件事，大意是说：

其一，国家户口空虚是由于政令繁多引起的。每次来一位朝廷钦差，所属地区便受到骚扰，那些无能的地方官员只好拱手听命，让他们渔猎搜刮，强暴狡诈的地方长官则趁机更加贪婪地剥削。

其二，当今天下官吏之所以贪婪、残暴，确实是由于奢侈靡烂的风俗造成的。在喜庆的日子里，人们竞相攀比。果品堆积得如同小山，美味佳肴摆在席上如同艳丽的刺绣，百两黄金还不够一次酒宴所用的钱。其余淫侈之事，数不胜数，这种习惯渐渐成了风气，而且一天比一天严重，要想使人们恪守清廉，怎么能办到呢？

其三，陛下忧国忧民，不畏辛劳，以至于各部门都直接向您奏事。但是那些才识短浅、气量狭小的人既然能靠近您，便想骗取您的信任，争相飞黄腾达。他们的作为表面上似乎在奉公办事，实际上是为了能够作威作福。

其四，现在天下太平无事，但仍忙得没有一点空闲，应该马上精简事务，节省花费。减少事务，百姓就能休养生息，节省开销，国家就可以富裕。

梁武帝萧衍不是唐太宗李世民，所以贺琛不可能有魏征的好运气。果然，奏书呈上去以后，梁武帝勃然大怒，把文书召到面前，口授敕书指责贺琛。

【梁武帝一怒冲天】

我有江山已40多年(本年梁武帝已在位44年)，每天耳闻目睹许多臣民直言不讳的上书，他们陈述的事情与你所说的没有什么不同。我常常苦于时间仓促，现在你的奏折更增添了我的迷惑。

你不该把自己和才能低下的人混在一起，只是图个虚名，向行路之人炫耀说："我可以向皇帝上书，遗憾的是朝廷不采纳。"为什么不明确指出：某位刺史横征暴敛，某位太守贪婪残酷，某位尚书奸诈虚伪；渔猎百姓的钦差姓甚名谁？从谁那里夺取？给了谁？如果你能明白地指出这些，我就能杀掉、罢免他们，再选择好的人才。

还有，官吏百姓的饮食豪华过度，他们在密室里，你又怎么知道呢？倘若挨家挨户搜查，恐怕更增加了对百姓的骚扰。如果你指的是朝廷生活奢侈，我是没有这种情况的。以前饲养的祭祀用的牲畜，很久没有宰杀了。朝廷如有朝会，也只是吃一些蔬菜罢了。如果你认为供佛奢侈，那些供品都是园子里的东西，把一种瓜改为几十个品种，把一种菜做成几十种味道。只因为变着花样做才有了许多菜肴，对事物又有什么损害呢？如果不是公宴，我从不吃国家的酒食，已有很多年了。甚至宫中的人，也不吃国家的粮食。凡是营造的建筑，都是用我自己的钱雇人来完成的。

官员们有勇敢的，也有胆怯的，有贪婪的也有清廉的，也不是朝廷为他们增添了羽翼。你认为朝廷有错误，于是就自以为是。你应该想一想导致错误的原因！你说应该以节俭引导百姓，我已经30多年没有男女房事，至于居住，不过只有能放下一张床的地方，也没有雕梁画栋；我平生不爱饮酒，不喜好声色。因此，朝廷中设宴不曾演奏过乐曲，这些都是诸位大臣所看到的。我三更(晚十一点到凌晨一点)便起，处理政务的时间依据国事多少来定，事务不多时，中午之前就能处理完，事务繁忙时太阳偏西才能吃饭，常常每天只吃一顿饭，既像在过白天，又像在过黑夜。以前我的腰腹超过五尺，现在只有二尺多一点，我以前的腰带还保存着，不是乱说。这是为了谁工作？是为了拯救万民的缘故。

你又说："官员们没有不凡事都向您禀奏的，一些人用尽伎俩想升官。"要是从今不让外人奏报事情，那么谁来担负国事呢？官府、衙门、市肆等等，哪些应该革除，哪些应该削减？哪些地方兴建的工程不急？哪些征收的赋税可以迟缓？你要分别举出具体事实，详细启奏给我听！用什么办法使国家富裕，军队强大，应该如何让百姓休养生息，这些都该具体列出，如果不具体地一一列出，那你就是蒙蔽朝廷。朕正在准备侧耳倾听你按上述要求重新奏报，届时自当认真阅读，并把你的高见批转给尚书省，正式向全国颁布，希望除旧布新的善政能再现今世。

贺琛只是向梁武帝谢了罪，不敢再说什么。

梁武帝这个人很有意思,也很有个性。他 38 岁做皇帝,在位 48 年,在南北朝大分裂时代,他恐怕是在位时间最长的一位皇帝。梁武帝上面的自述很多都是事实。比如他笃信佛教,大建庙宇,晚唐诗人杜牧的诗句“南朝四百八十寺,多少楼台烟雨中”,此情此景大半是梁武帝的功劳。梁武帝又曾经三次舍身同泰寺,再由大臣用亿万金钱把他赎回来。为人守孝道,待人慈悲,生活节俭,博学多才。工作勤奋,冬天,四更(凌晨一点到三点)一过,就起来工作,由于天气严寒,握笔的手都粗糙得裂了口子。自从信佛以来,长期斋戒吃素食,不再吃鱼肉。每天只吃一顿饭,也只不过是些菜羹,粗米饭。有时遇到事务繁多,太阳移过头顶了,就漱一漱口算吃过饭了。他身穿布衣,一顶帽子戴三年,被子盖二年才换一床。后宫里贵妃以下,不穿拖地的衣裙。生性不喝酒,如果不是祭祀,或是办大宴席以及进行其它的拜佛等活动,就不奏乐。尽管他居住在幽暗的房子中,却一直衣冠楚楚,在酷暑的日子里,也没有袒胸露怀。对待宫中太监小臣,像对待尊贵的宾客一样。

上述这些情况,在封建帝王群中,应该说是一道很特别的风景。但佛祖菩萨最终没能保佑梁武帝,贺琛上书之后的第四年,来自北方的侯景就攻陷梁帝国首都(南京)台城,两个月后,被侯景软禁在净居殿的梁武帝(85 岁),感到嘴里发苦,就索要蜂蜜,但是没人搭理他,梁武帝气急攻心,因此去世。侯景是少数民族,羯族,老家在怀朔镇(内蒙古固阳)。他在东魏帝国(首都在今河北临漳)官至司徒,手下有军队十万人,专制河南。后来,东魏小皇帝上台,两人搞不来,就投降南朝的梁帝国。侯景有一点残疾,右脚比左脚短,所以骑马射箭对他来说并不擅长,但是他足智多谋。高敖曹、彭乐都是当时最勇猛的将领,但侯景看不起他们,曾经对人说:“这些人就像受惊的猪一样横冲直撞,流窜侵扰,能撞到哪里去呢?”当然,侯景投降梁武帝是假的,事实上他根本就看不起梁武帝。他能攻陷梁帝国首都并不是势在必得,而是梁武帝昏了头。所以在讲到贺琛上书一事之后,司马光忍不住加以评论。

【司马光的评述】

梁武帝不得善终,是应该的。国君之所以在听取意见方面出现过失,就是因为只注意琐碎细小的事情而没有雄才大略。大臣进谏所犯的毛病也在于烦琐。因此贤明的君主要抓住最主要的问题以驾驭万事万物的根本,忠心的大臣要陈述大的方针政策来劝导君主想得不对的地方,所以作为君主不需亲自操劳就能取得大的功绩,作为大臣说得简明扼要便能收到很大的

效果。

纵观贺琛的进谏，可以说还未达到直言极谏的地步，而梁武帝已经勃然大怒，袒护自己的短处，夸耀自己的长处。质问贺琛贪婪暴虐的官吏名字，追问徭役过重、费用铺张的具体项目，用难以回答的问题来困扰他，用无法对答的言辞来责备他。梁武帝自认为每顿饭只吃蔬菜的节俭作风是极大的美德，忙到太阳偏西才吃饭这种勤勉的工作态度是最好的治国办法，为君之道他已具备，再没有什么需要增加的了。这样一种心态，其余比贺琛的进谏更恳切、直率的话，谁还敢去对他说呢？因此，奸佞小人在眼前也视而不见，重大决策颠倒失误也不知道，声名受辱，自身危亡，国家倾覆，祭祀断绝，难道不是很悲哀吗？

梁武帝是那种对自己的行为很感动的人。他根本不认为自己的帝国有根本性的问题，更不会认为自己的谋略及管理能力存在根本性的问题。他四年后命丧侯景的结局，对他来说是做梦也不可能想到的。他的思维模式不是"中国式的"，他对细节很重视，而拒绝对一切根本性问题的质疑。"亚健康"这种概念是梁武帝完全不理解的，也是他不愿意理解的。你告诉他，组织肌体要做一定的保养，甚至要作出根本性的调整，他一定要质问你，是肌体的哪一部分，是手还是脚有问题？是哪一个手指，哪一个脚趾有问题？作为一个领导者来说，关注细节并不是缺点，但如果因为关注细节，而拒绝整体的把握，"见树不见林"，甚至把"关注细节"与"整体把握"对立起来，这样的领导者很少有不犯大错误的。

理查德德·哈格斯在《领导学》中说："领导者通常对追随者工作的整体情景更感兴趣，并且与管理者相比，领导者更倾向于用一种不太正式的、比较宽泛笼统的尺度(如整体尺度、个人尺度、气质风格尺度或者与直觉相关的尺度)来评价追随者的业绩表现。"按照这个标准，梁武帝绝对不是一个称职的领导者，虽然或许他有一些这样那样的属于个人的优点，但于事无补。前文曾引述库狄显安对孝昭帝高演说："陛下太琐细，身为天子，却更像一个具体办事的官吏。"这句话用到梁武帝身上也很合适，或许更加合适，但贺琛如果说了这样的话，估计小命就保不住了。

总之，能不能采取"抓大放小"的工作方式首先是理念和思维方式的问题，就像梁武帝表现出来的那样；其次，还有一个条件是否具备的问题，这些条件有很多种，其中最重要的一个还是人才问题，如果手下没有得力的人，

各种职能工作不能高效率、高质量地完成,那么这个“小”就放不下来,领导人就要去“救火”。

371 年,南北朝时期的前秦(首都西安)皇帝苻坚对他的宰相王猛说:“夫人主劳于求才,逸于得士。”就是说一个领导者寻求有才能的人时辛劳费力,得到人才之后就省心了,就可以“抓大放小”了。

三、网罗和使用人才

你要雇用一个人的手,就得雇用他整个的人。

——彼得·德鲁克:《卓有成效的领导者》

这里躺着的人,知道选用比自己能力更强的人来为他工作。

——美国钢铁工业之父卡内基的墓志铭

只要企业提供合适的环境,相信员工必然全力以赴。

——惠普公司创始人之一比尔·休立特

网罗和使用人才是所有领导者的大题目,也是蝴蝶模型中“人”这一要素的中心命题。如何识别与评价人才,人才选拔与培养的制度化方法,给人才创造做事的环境,如何驾驭人才,如何保全人才,在这些方面,中国数千年历史展示了一个又一个生动的案例,足以为后世的组织领导者提供借鉴。

东汉末年许氏兄弟的“人力资源月度排行榜”

《资治通鉴》在 184 年记载了一件很有意思的事。

【许劭、许靖兄弟的“月旦评”】

许劭能够辨别人的品行和能力,与他的堂兄许靖都有很高的名望。两人喜欢评论本地的知名人士,并根据这些人士的所作所为,逐月更改评语和排列顺序。为此,当地人称之为“月旦评”。许劭曾经担任郡府中管理人事的功曹,府中官员听说了他的名望,无不改变、修饰操行,以求得到一个较好的评语。

根据柏杨的解释，许劭是许训的侄儿，许训曾经担任东汉司空和太尉，司空就是国家最高监察长，太尉就是全国武装部队总司令，因此许家兄弟都是绝对的上流阶层。他们搞的"月旦评"，拿现在的话来讲，就是"人才排行榜"，这个榜单非常厉害，以致官员们都要检点约束自己，修饰操行，以利于在排行榜上求得一个较好的评价。

就像现在的"胡润百富榜"一样，一旦榜单具有了一定的权威性，求名者就想往上挤，而怕树大招风的人就要想办法不上这个榜。许氏兄弟搞"月旦评"的时候，曹操29岁，还处在默默无闻的阶段。曹操的家庭背景不理想，他的父亲叫曹嵩，是中常侍(宦官)曹腾的养子，曹操原来姓什么，当时已经没有办法确定，只是据传说，好像是夏侯氏。虽说曹操当时默默无闻，但已经有两个人对他刮目相看，一个是桥玄，桥玄当时任太尉（全国武装部队总司令），他对曹操说："天下即将大乱，不是掌握时代命运的杰出人才，不能拯救。能够平息这场大乱的人，恐怕就是你吧。"这个评价是了不得的，一下子把曹操定位到济国安民、经天纬地的层次。另一个对曹操刮目相看的人是南阳人何颙，何颙看到曹操后叹息说："汉朝就要灭亡，能够重新安定天下的，一定是此人。"这个评价和桥玄的评价异曲同工。

桥玄和何颙虽然作了这样的评价，但当时也就仅仅是他们两人的评价而已。桥玄决定把曹操的名声推广出去，于是向曹操建议说："你在世上尚无名气，可以与许劭结交。"曹操于是前去拜访许劭，询问他对自己的评价，曹操说："许先生，你看看我是一个什么样的人呢？"但许劭鄙视曹操的为人(或许是由于他的家族出身引起的)，不说话。曹操于是就威胁他，怎么威胁的，现在不知道，许劭没办法，于是说："你在天下太平时可以成为一个能臣，在天下大乱时则会成为一个奸雄(原文：治世之能臣，乱世之奸雄)。"曹操听了以后，大喜而去。

许劭的"月旦评"真不是浪得虚名，你看他就十个字，多么准确，多么传神。但无论如何，许劭已经肯定曹操是一个了不得的人才，所以曹操才会大喜而去。12年之后，41岁的曹操挟持16岁的汉献帝(刘协)迁都河南许昌，政治上取得了"挟天子以令诸侯"的优势地位，你说此时的曹操到底是"能臣"还是"奸雄"呢？

高孝基为唐朝发掘了两位名相：房玄龄、杜如晦

正确地认识、评价人才，是网罗与使用人才的基础。而认识与评价人才

的最高境界是“识英雄于草莽”，就像桥玄、何颙、许劭曾经做过的那样。我们再看一个案例：

600年（隋文帝杨坚开皇20年），房玄龄（21岁）、杜如晦（15岁）被吏部选为候补官员。吏部侍郎高孝基有知人的名声，他见到房玄龄，叹息道：“我见的人也很多了，还没有见过这样的年轻人，以后必成大器，只可惜我不能亲眼见到他成大材了。”他见到杜如晦说：“你有随机应变的才具，一定会被委以重任的。”高孝基把子孙都托付给了他们。

高孝基是什么样的人？《资治通鉴》599年说：

隋文帝杨坚任命牛弘为吏部尚书。牛弘主持选拔官吏时先德行而后才能，十分谨慎，虽然导致对官吏的选拔缓慢，但是所进用的官吏大多称职。吏部侍郎高孝基有鉴赏之才，机敏明察无人可比，可惜太过豪爽，反使人觉得有些轻薄，当时的大臣因此对他有疑虑，唯独牛弘最了解他，对他诚心任用。整个隋朝的选举，此时做得最好，当时舆论更加佩服牛弘有远见和肚量。

高孝基和他的顶头上司牛弘个性非常不同，牛弘谨慎，高孝基也谨慎，但高孝基同时又“过于豪爽俊逸”，与牛弘的持重相比，就不免显得有点“轻薄”。但我认为，高孝基如果没有这一种豪爽俊逸，他就不能看出21岁的房玄龄、15岁的杜如晦是了不起的人才。识人选人，最基本的条件当然是“持身以正”，如果是亲戚就要照顾，上司的子弟又要照顾，比自己能力强的人又不敢用（武大郎开店），那这种人就根本不能担任此职。但识人选人，仅仅持身以正远远不够，还需要一种非常特别的眼光，这种眼光也不单纯是惺惺相惜的心理吸引，惺惺相惜有时只是一种私心，喜爱跟自己相同类型的人而已。

后来隋朝灭亡唐朝兴起，李世民进入长安，原隋朝臣子房玄龄、杜如晦均归附李世民，两人跟随李世民上马打天下，下马守天下，李世民视之为左右手，唐朝说到贤能的宰相，排在前两位的就是房玄龄、杜如晦。《通鉴纪事本末·贞观君臣论治》上说：“房玄龄通晓政务，又有文才，昼夜尽心，惟恐偶有差池；运用法律宽和平正，听到别人的长处，便如同自己所有，待人不求全责备，不以己之所长要求别人，与杜如晦提拔后进，没有满足之时。至于尚书省的制度程序，均系二人所定。唐太宗每次与房玄龄谋划政事，一定要说：

'非杜如晦不能最终敲定。'等到杜如晦来，最后还是采用房玄龄的建议，这是因为房玄龄善于谋划，而杜如晦长于决断的缘故。"只是杜如晦寿命短，只活了45岁，而房玄龄当宰相20多年，对国家的贡献更大一点。

前无古人，后无来者的超级伯乐：鲍叔牙

高孝基虽然看出房玄龄、杜如晦这两个年轻人日后必成大器，但仅仅是看出而已，对这两个人的成长并没有显着的帮助和教益，但鲍叔牙对于管仲则完全不同。

管仲，是安徽人，从小生活在颍水边上。年轻的时候和鲍叔牙是好朋友，鲍叔牙知道他贤能。管仲家里很穷，他就常常欺骗鲍叔牙，但鲍叔牙始终很好地待他，不因为这些事情说管仲的不是。后来两人到了齐国，当时的国君叫齐襄公，齐襄公这个人很混蛋，经常杀大臣，他的几个弟弟都恐怕祸难落到自己头上，纷纷逃离国都（山东临淄），一个弟弟公子纠逃到鲁国（山东曲阜），管仲、召忽辅助他；另一个弟弟公子小白逃到莒地（山东莒县），鲍叔牙辅助他。鲍叔牙和管仲两个人合计过，不能把鸡蛋放在一个篮子里，所以两人分别辅助两位公子，今后不管哪位公子继任国君，都会有他们的机会。

后来，齐国废废杀杀，终于国君的位置空了出来，公子纠、公子小白马上展开长距离赛跑，谁能先赶到国都，谁就能继位。最后，公子小白取得了胜利，继位后即是春秋首霸齐桓公（姜小白）。管仲在这次君位争夺战中很起劲，一方面安排他的主人公子纠火速回国，另一方面他自己带了一支军队去拦截公子小白，拦到了以后管仲就向公子小白射了一箭，幸亏公子小白命大，箭正好射在他腰部的金属带钩上，但公子小白假装死去以误导管仲，管仲很高兴，认为大事已成，就急忙派人去报告公子纠。公子纠听到这个消息，放下心来，既然公子小白已经死了，也用不着那么着急了，于是进军国都的步伐就慢了下来，但不久传来新的消息，公子小白已经即位为国君了。

即位后的齐桓公给鲁国施加压力，鲁国只好杀了公子纠，召忽自杀，按照当时的道德准则，管仲也应该自杀，但管仲不想死，就请求把自己拘押囚禁起来。齐桓公因一箭之仇，一心一意要杀管仲，鲍叔牙此时是齐桓公的大功臣，他对齐桓公说：

我非常荣幸能够追随您，您终于当上了国君。可是对您目前所取得的尊位，我的能力没有办法再帮助您提高。您的目标如果只是想把齐国治理好，

有其他几位大臣和我就足够了。但是如果您想称霸天下，则一定要有管仲辅助才可能实现。管仲在哪个国家，那个国家的威力和权势就会提高，千万不可失去管仲这样天下第一流的人才。

齐桓公这个人也是有心胸的，不再计较一箭之仇，反而任命管仲做了齐国大夫，把国家政权委任给他。鲍叔牙举荐管仲之后，因为自己是齐桓公的大功臣，他的地位比管仲高，但他甘心情愿屈居管仲之下，真心实意地帮助管仲实现齐国称霸的目标。后来管仲无限感激地说：

我当初贫困时，曾经和鲍叔一起做生意，分红时我就给自己多留一些，鲍叔不以为我是贪心，知道我是贫穷；我曾经帮鲍叔出谋划策，但事情越弄越糟，鲍叔牙不以为我愚笨，知道时运有时顺利有时不顺利；我曾经几次担任官职但都被国君驱逐，鲍叔不以为我没有才能，知道我是没有遇上好时机；我曾经多次参加战斗，多次败逃，鲍叔不以为我胆怯，知道我家中还有老母亲；公子纠失败，召忽激于义而自杀，我被拘禁，鲍叔不认为我有什么羞耻，知道我不会因小节而感到惭愧，只会因不能显扬功名而感到耻辱。

管仲最后总结说："生我者父母，知我者鲍叔也。"

管仲哪一年生的，现在不知道，只知道管仲去世的那一年是前645年，即齐桓公四十一年，离现在有2600多年了。我每次看管仲与鲍叔牙的行迹，一方面总感觉血脉贲张，一方面也无话可说。没有鲍叔牙就不可能有管仲，哪怕鲍叔牙对管仲的认知有一点点不坚定，也不会有管仲。作为朋友来讲，鲍叔牙在朋友之道上多有亏欠，合伙做生意要多分钱，帮朋友谋划事情越弄越糟；作为一个人才来讲，职业履历也没有任何闪光点，到国家机关任职多次被开除，打仗又多次做逃兵；就道德节操来讲，管仲也是污迹斑斑，辅助公子纠又不能像召忽一样自杀以明志，忠贞不二的操守在古代是非常严重的一件事，本书前文曾谈到过刺客豫让，豫让曾经说："我现在这种做法，是极困难的。然而之所以还要这样做，就是为了让天下与后世为人臣子而怀有二心的人感到羞愧。"管仲反过来辅助自己的敌人姜小白，在道义上是站不住脚的。所有这些管仲自己无法辩白的污点，都有鲍叔牙反过来为他辩白，做他的思想工作，叫他不要背上思想包袱。

鲍叔牙如此保护、赏识管仲的原因在哪里呢？一种解释是他一开始就知

道管仲贤能，鲍叔牙是怎么知道管仲贤能的呢？如果管仲没有后来辅助齐桓公 41 年的经历，就其前期的行迹来看，又有谁会认为管仲贤能呢？或许是史料不全，或许是我的眼光太渺小、太局限，不能识别管仲这样的大才。鲍叔牙向齐桓公推荐管仲的时候，特别提到了“人才的尺度”问题，“如果只是想把齐国治理好，有我就足够了，但是如果想要称霸天下，则一定要有管仲辅助才可能实现”，话已经说到没有管仲就玩不转的极端程度。齐桓公也很了不起，他居然就相信了这样的“溢美之辞”，而且管仲是一心想杀死他的不共戴天的仇人。

厘定“人才的尺度”，是识别与使用人才的关键

鲍叔牙强力推荐管仲以后将近 480 年，即前 206 年，历史重演，萧何向刘邦强力推荐韩信。

【萧何月夜追韩信】

韩信好几次与萧何谈话，萧何感觉他不同于常人。等到汉王刘邦到达南郑(陕西汉中)时，众将士思念东归故乡，许多人中途逃跑了。韩信估计萧何已经多次向刘邦荐举过他，但刘邦没有重用，便也逃亡而去。

萧何听说韩信逃走了，没来得及向刘邦报告，就亲自去追赶韩信。

有人报告刘邦说：“丞相萧何逃跑了。”刘邦大发雷霆，仿佛失掉了左右手一般。过了一两天，萧何来拜见刘邦。刘邦又怒又喜，骂萧何道：“你为什么逃跑呀？”萧何说：“我没有逃跑啊，我是去追赶逃跑的人。”刘邦说：“你追赶的人是谁？”萧何道：“是韩信。”刘邦又骂道：“将领们逃跑的已经数以十计，你不去追赶，说追韩信，纯粹胡说八道！”萧何说：“那些将领很容易得到。至于像韩信这样的人，却是天下无双的杰出人才。大王如果只想在汉中称王，自然没有用得着韩信的地方；倘若要争夺天下，除了韩信，就没有可与您图谋大业的人了。”

刘邦说：“我是想要东进的，怎么能够沉闷地老呆在这里？”萧何道：“如果您决计东进，那么能任用韩信，韩信就会留下来，如若不能用他，他终究还是要逃跑的。”

刘邦说：“那我就看在你的面子上任他做将军吧。”萧何说：“即便是做将军，韩信也不会留下来的。”刘邦道：“那就任他做大将军吧。”萧何说：“太好了。”于是刘邦就想召见韩信授予他官职。

萧何说："大王向来傲慢，现在要任命大将军，却如同呼喝小孩子一样，这便是韩信所以要离开的原因啊。您如果要授给他官职，就请选择吉日，进行斋戒，设置拜将台，举行完备仪式，这才行啊。"刘邦应允了萧何的请求。众将领闻讯都很欢喜，人人以为自己会得到大将军的职务，但等到任命大将军时，竟然是韩信，全军都惊讶不已。

韩信是江苏淮阴人，家里和管仲一样贫穷，而且没有好的德行，不能被推荐做官，又不会经商做买卖谋生，常常跟着别人混饭吃，大家都讨厌他，看不起他。韩信曾经在城墙下钓鱼，有位在河边洗衣服的老太太看见他饿得不行了，就拿饭来给他吃。韩信非常高兴，对那位老太太说："我一定会重重地报答您老人家。"老太太生气地说："男子汉大丈夫不能自己养活自己？我不过是可怜你这位公子才给你饭吃，难道是贪图有什么报答吗？"老太太说的是老实话，就韩信当时这模样，希望他将来报答"一饭之赐"真有点想入非非。韩信既然这样不成才，侮辱自然就会找上门来。淮阴县有个杀猪的年轻人对韩信说：你虽然身材高大，还喜欢走到哪儿都佩刀带剑，但实际上内心胆小如鼠。又趁机当众侮辱他说："韩信，你要真的不怕死，就用你的刀剑来杀我；如果怕死，那就从我的胯下爬过去。"韩信于是仔细地打量了那个杀猪的好长一会儿，便俯下身子，从他的双腿间钻了过去。满街看热闹的人都嘲笑韩信，认为他胆小。这就是韩信的"英雄出处"，绝对的弱势群体，比社会上一般的人还要差许多。

"萧何月夜追韩信"四年以后的前 202 年，项羽在乌江自焚，刘邦扫除了统一天下的最大障碍，刘邦非常兴奋，在洛阳南宫举行酒宴，其间自述成功之道。

【刘邦自问自答：我为什么能打败项羽？】

刘邦得意扬扬地说道："各位列侯、各位将军，不要对朕隐瞒，都来说说这个道理：我能取得天下的原因是什么？项羽失掉天下的原因又是什么？"

高起、王陵回答说："陛下派人攻城略地，攻取了城邑、土地就分封给他，与大家有福同享；项羽不是这样，他对有功的人嫉恨，对贤能的人猜疑，这就是他失去天下的原因。"

刘邦说："你们是只知其一，不知其二。谈到运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；镇守国家，安抚百姓，供给粮饷，我不如萧何；统率百万大

军，战必胜，攻必克，我不如韩信。这三位都是人中英杰，而我能够任用他们，这就是我所以能取得天下的原因。项羽虽然有一个范增，却不能信任他，这便是项羽所以失去天下的原因。”群臣都心悦诚服。

萧何、韩信都名列“汉初三杰”，没有萧何就不会有韩信，因为没有萧何，刘邦就不可能认识到韩信的价值。但管仲、韩信以及前文提到的“秦穆公发现百里奚”的例子，都是让人困惑的。所有这三个人，在成为伟大的历史人物之前，都没有显示出特别的才能，甚至连社会上一般的人都不如，谋生的手段不具备，道德品质也乏善可陈，离司马光所要求的“德才兼备”的人才标准尤其遥远，但是他们在碰到齐桓公、刘邦、秦穆公之后，就像变魔术一样，忽然成了千古难得的人才。前期他们是丑陋的毛毛虫，后期一变就成了耀眼的蝴蝶，这种转变让人难以置信。一定要探索其中的道理的话，我认为有如下几个方面值得注意。

一、我开始相信有一种人才是为特别宏大的尺度设计的，在任何小一级的尺度上，他们都不能有好的发挥，甚至根本就不可能有所发挥。这样的事例在历史上一再出现，我们看一个案例。

【“凤雏”庞统做不好县令】

210年，刘备任命庞统为耒阳（湖南耒阳）县令，庞统政务荒废，被免官。鲁肃写信给刘备说：“庞统的才干不适合管理一个方圆百里的小县，让他处在治中、别驾的职务上，才能发挥他的才干。”诸葛亮也谈到庞统的才干。刘备召见庞统，与他详细谈论天下大势后，大为器重，就任命他为治中，对他的亲信程度及待遇仅次于诸葛亮。

二、要让这些大才发挥才干，除了尺度合适以外，还要给他们创造合适的做事环境。《墨子·尚贤》说：“给他高官，给他厚禄，给他事做，给他决策的权力。爵位不高，民众就不尊敬；俸禄不厚，民众就不信服；政令不能决断，民众就不畏惧。拿这三件东西授予贤者，并不是为了赏赐贤人，而是想要将事情办成。”这就是说，当认定一个人才的非凡价值之后，拿现在的说法，职权利三方面一定要到位，职权利三方面的高标准设计就是一个贤才做事的环境。

三、越是高层次的人才，越是要作为"个案"来处理（相对于"批处理"的人力资源计划）。如果把管仲、韩信、百里奚放到现在等级森严的科层制组织中，他们都不可能有出路。考察超级人才最终得以成立的实际案例，均是千回百折（曲折到让人觉得其中有"天命"主宰的程度），其中又有许多特别的因素，尤其是伯乐之难。《史记》上特别记载："天下不推崇管仲之贤而推崇鲍叔能知人也。"

四、不能求全责备，司马光"德才兼备论"的"筛子"太密，管仲、韩信、百里奚都通不过。还是魏征的说法通达务实，唐太宗李世民对魏征说："因官职而去选择人才，不可仓促行事。任用一位君子，则众位君子都会来到；任用一位小人，则其他小人会竞相进身。"魏征回答说："是这样的。天下未平定时，则对于一个人专取其才能，并不看重和考察其德行；动乱平定后，则不是德才兼备的人才不能使用"（参见《通鉴纪事本末·贞观君臣论治》）。对于现代公司来说，并没有一个明确的"打天下"与"守天下"的分界线。我的看法是，在竞争激烈的时代，"重才"还是应该大于"重德"。德之缺失，在一个法治社会就大处说有国家法律加以制约，从小处说，作为个人修身之德已经内生于才之中，概念上虽然可以明确地区分德与才，但在具体的人身上，并没有所谓的"无德之才"。而且过分强调德，推至极端，就会使"无才便是德"大有市场。东汉仲长统在《昌言》中论三公（官名合称，为最高辅政大臣。一说指太师、太傅、太保，一说指司徒、司马或太尉、司空）人选时说："从中期开始，选任三公，都务必从清廉忠厚而又谨慎小心、循规蹈矩而又熟悉古代典章的人中选拔。这乃是妇女的楷模，乡间的平常之人罢了，怎么足以身居三公高位呢？三公的势力既然已是那样低落，人选又是如此平庸，却希望三公为国家建立功勋，为人民取得政绩，这岂不是遥远的事情吗？"说到求全责备，可以举一个较极端的案例，听起来像笑话，但却是真实的历史事件。

【卫国国君因两个鸡蛋不想任用苟变】

前 377 年，子思（孔子之孙，《中庸》作者）向卫国国君推荐苟变时说："他的才能可统领五百辆战车。"

卫国国君说："我知道他是个将才，然而他做官的时候，有次征税吃了老百姓两个鸡蛋，所以我不用他。"

子思说："圣人选人任官，就好比木匠使用木料，取其所长，弃其所短；因

此一根合抱的良木，只有几尺朽烂处，高明的工匠是不会扔掉它的。现在您处在纷争之世，正要广泛网罗'爪牙之士'，却因为两个鸡蛋而舍弃一员大将，这事可不能让邻国知道啊！"

卫国国君一再拜谢说："接受你的指教。"

苟变只是征税时吃了老百姓两个鸡蛋，卫国国君就认为他的道德有问题而不肯任用他。对比吴起逃到魏国的时候，已有"杀妻求将、母丧不奔"两大劣迹，但魏文侯照样用他，用他的原因在于吴起的军事才能比得上司马穰苴。作为对比，可以再看一下刘邦的用人之道。

【前 14 年，梅福上书汉成帝刘骜】

从前，汉高帝接纳善言，好像惟恐不及；顺从谏言，好像转动圆的器物；听取谏言，不求本人一定有才能；奖励功劳，不追究其平素行为。

陈平出身于亡命之徒，而能成为重要谋臣；韩信崛起于行伍中，拜为上将。因此天下人才云集归汉，争献奇策异能。智者竭尽谋略，愚者也尽心献上一得之虑，勇士极力显示不怕死的气节，懦夫也勉励自己拼命效死。合天下人的智慧，集天下人的威力，因此攻秦就像拾起一根羽毛，取楚犹如拣起掉在路上的东西。这正是汉高帝无敌于天下的原因。

梅福在奏书里还引申出一个重要的结论："士者，国之重器。得士则重，失士则轻。"楚汉相争的形势，就像布热津斯基在《大抉择》中所说的那样，是"一只瓶子里有两只蝎子"一样的竞争，不是你死，就是我活。天下之人才，不是归汉，就是归楚，而陈平、韩信原来都是项羽的手下，项羽不能用，而刘邦能用，不光用，还大用。就人才战略和用人气度来说，楚汉相争之结局不是早就决定了吗？项羽有万夫不挡之勇，是一个专业人才，但不是一个好的领导者。刘邦对自己的领导才能颇有点沾沾自喜。前 201 年刘邦设计抓住韩信，史书上记载了君臣之间的一次闲聊。

【韩信带兵，多多益善】

高帝刘邦曾与韩信闲谈，议论将领们能带多少兵。高帝问道："像我这样能率领多少兵呢？"韩信说："陛下不过能将十万兵。"高帝说："对您来说怎么样呢？"韩信道："我是多多益善啊。"高帝笑着说："多多益善，为什么却被我捉

住了呢？"韩信说："陛下虽不能带兵却善于驾驭将领，这就是我所以被陛下捉住的原因。何况陛下的才能，正是人们所说的'此为上天赐予，而不是人力能够取得的'啊。"

这一段君臣对话很有意思，带兵"多多益善"的韩信当然是一个领导者，但在领导者尺度上韩信比不上刘邦，在打仗的专业技术领域，刘邦比不上韩信。说到底刘邦是一个政治人才，而韩信只是军事人才。刘邦有无所不包的胸襟，而韩信在超出专业技术领域之外，其才能就显得单薄了。

五、与其时常感叹人才难得，不如更多地从领导者自身寻找原因。关于这一点，司马光在《资治通鉴》127年的相关评述中说得很明白。

【招不到人才的策略检查表】

如果礼节完备，情意殷勤，而贤才仍不愿出来做官，则明君不应该采取强制手段，而应该冷静地反省：

- 难道是我的品德太薄，不值得他仰慕？
- 政治太混乱使他无法辅佐？
- 奸佞当权，使他不敢出来做官？
- 我的诚意不够，使他忧虑自己的意见不会被采纳？

为什么贤才不接受我的征聘？假如我的品德已厚，朝政已清明，奸佞已疏远，诚意已到，那么贤才必将叩门自荐，哪里会再三征召而不肯应聘呢？荀子说："晚上燃火捕蝉，只须把火光照亮，再摇动树枝就行了。如果火光不亮，只摇树枝，也没有用处。而今，君王如能发扬厚德，则天下的人都会归心，犹如蝉去投奔亮光。"有些君主因贤才不应征召而感到羞耻，于是用高位来引诱他，用严刑峻法来威胁他。假如他是真正的正人君子，则对高位一定不贪婪，对严刑一定不畏惧，君主最终还是得不到他。能够得到的，都是些贪图高位、苟且偷生的人，又哪里值得尊重呢？

既然天下不可能无才(见人才学部分的相关论述)，但为什么人才不肯到我这儿来呢？司马光明确地提出了一个领导者内省的策略检查表。共有四个问题，第一个问题是关于领导者自身的，现在是一个双向选择的社会，人才不肯来，可能是他们看不上公司的领导者，至少是不认同，或者不认同领

导者的为人,或者不认同领导者的价值观;第二个问题是认为组织管理一团糟,我就是来了也无法展开工作,到时双方只有损失,而没有价值的创造;第三个问题,公司人事上有大问题,领导者可能只相信他的家族成员、好朋友、过去的老战友、老同学、老同乡等等,他们天然地排斥外来的职业经理人掌权;第四,领导人虽然对我发出了邀请,但诚意不够,诚意不够或许是重视程度不够,对我的建言或许只是表面认同,而内心却不认为是这样。关于第四个问题,我们看一个比较极端的案例。

【魏击的问题:富贵者骄人乎? 贫贱者骄人乎?】

前403年,魏文侯的公子魏击(后继位为魏武侯)出行,途中遇见国师田子方,忙下车行礼,田子方却不回礼。

魏击怒气冲冲地说:"富贵的人能对人骄傲呢,还是贫贱的人能对人骄傲?"

田子方说:"当然是贫贱的人能对人骄傲,富贵的人哪里敢对人骄傲呢?国君对人骄傲就将亡国,大夫对人骄傲就将失地。贫贱的游士呢,话不听,行为不合意,就穿上鞋子告辞了,到哪里得不到贫贱呢?"

魏击于是谢罪。

田子方的话很透彻,一个要成就大事的人就应该克己而虚怀若谷,为什么大海最大,是因为大海最低。用"低"来成就"大",这就是中国智慧。但凡一个人有某些方面的才能,当然会骄傲一些,因为对他来说,有这个才能是一件不容易的事,而且领导者现在正需要用到他的才能,的确是有求于他,自然应该谦卑一点。

207年(建安十二年),刘备"三顾茅庐"请诸葛亮,当时刘备46岁,诸葛亮只有26岁。三国时代的主要人物,曹操年纪最大,生于公元2世纪50年代,刘备生于60年代,孙权和诸葛亮都生于80年代,拿现在的说法,孙权和诸葛亮都是"80后",诸葛亮比孙权大一岁,他们对曹操和刘备来说,都是不折不扣的"小字辈"。诸葛亮也不是他在《出师表》中说的"臣本布衣"那么简单,他在湖北襄阳有第一流的上层社会关系。占据荆州的刘表是诸葛亮的姨父,襄阳大族蔡瑁曾协助刘表取荆州,蔡瑁是诸葛亮的舅父。诸葛亮的姐夫是庞山民,庞山民是庞德公的儿子,而庞统是庞德公的侄子,向刘备推荐诸葛亮的司马徽、徐庶都是庞德公家的座上客。称诸葛亮为"卧龙",称庞统为

"凤雏",称司马徽为"水镜先生",都是庞德公的发明,而且这些雅号在当时都广为流传并得到社会的公认。所以刘备三请诸葛亮不是盲目的,事实上诸葛亮用世之心极深,经常把自己比作管仲和乐毅,一直有等待英明领袖,一展雄才的意愿(参见黎虎:《魏晋南北朝史论·诸葛亮躬耕地考辨》)。说起来,刘备三顾茅庐的代价是很低的,刘备这样付出以后,事实上诸葛亮就要为他"鞠躬尽瘁,死而后已",无论怎么说,刘备作为整合人才的领导者是非常划算的。

周朝、汉朝与魏晋选拔人才制度的一个简单比较

以上谈的都是个案,接下来谈人才选拔与培养的制度化方法。682 年,吏部侍郎魏玄同上疏唐高宗(李治),指出现行选拔人才办法的弊端。

【两种人才选择制度】

君主施政的基本法则就是必须授权给所委任的人,再考核他工作的成果。如果委任的人恰当,所录用的官员自然优秀。

周穆王任命姬冏当太仆正,吩咐他说:物色你的部属,要特别谨慎。这是让各单位自行选拔部下,君主只要遴选各单位领导就行。

到了汉王朝,高官都由州县低级官员擢升,五府(太傅府、太尉府、司徒府、司空府、大将军府)征召他们前来中央,然后推荐给天子。

自魏晋以来,才由吏部一个机构负责。天下这么大,人才这么多,如此繁重的工作集中在少数几个人手中,用几句话的评语去衡量一个人的才干,靠几个字的记载去评估一个人的德行,即令主持选拔的人公平得像秤,清明得像水,也会感觉力量不足,何况一旦所托非人,立刻就会发生徇私的弊端。

我建议恢复周、汉王朝的规制,补救魏晋的缺失。

这一段话是对中国历代国家人才选拔制度的一个简短总结,魏玄同认为人才选拔,周王朝、汉王朝是一种规制,魏晋王朝是另一种规制,前者由各单位的领导自行选择部下,后者由国家机关统一选拔人才,再分配到各个单位。拿现代企业来说,前者就是各职能部门,公司只任命部门负责人,各部门下属人员由部门领导自行招聘、选择、录用;后者是由公司人力资源部门统一招聘,再分配给各职能部门,也就是说公司各职能部门没有人事权。

魏玄同的建议是采取后一种方法来弥补前一种方法的缺失,其理由也

说得很清楚，后一种方法有许多实际的困难，比如主持选拔的人可能会不公正；其次，即使主持选拔的人是公正的，但少数几个人决定天下所有人才的进身，也一定会有考察不能周详的事实。细究起来，主持选拔的人也不是公正或不公正这样单一、明确的指标所能裁定的。我们看一个具体的案例。

【东魏、北齐四任吏部尚书各有千秋】

552年，北齐升任辛术为吏部尚书。自东魏迁都到邺城(河北省临漳县)以后，吏部负责选官的人各有长短优劣：

- 齐世宗高澄年少有为，志高气扬，但他的缺点是有些草率。
- 袁叔德沉着细致，谨慎忠厚，他的缺点是有点琐细。
- 杨愔文采风流，口齿伶俐，但他在录用人才时偏好浮华。
- 只有辛术生性忠贞清明，录用人才一定看其才具器识，根据名望去责求他的品质和能力，即使管仓库的如有才能也一定提升，世家子弟也不遗漏。考察他前后选人的情况，最为公允。

这一段记载比较了四任吏部尚书，都没有说到他们不公正，但事实上前面三任吏部尚书的不公正都是明显的，这种不公正在很大程度上跟“徇私”没有什么关系，而是年龄、个性、见识造成的。

《庄子》测评人才的办法：“九征”

第二个问题，用几个人去评定天下人才，一定不会周详，因为较完整地了解一个人是很困难的。《庄子·列御寇》曾借孔子的话说：

> 大凡人心比山川还要险峻，了解人心比领悟天理还要困难；上天还有春夏秋冬四季的界限，有早晚的分别，而人心却被掩藏在厚厚的外表和深深的感情下面。因此，有些人外表谦虚谨慎，而内心却骄傲自满；有些人貌似长者，而实际上却不贤德；有些人表面上圆顺，而实际上刚直；有些人表面上坚定，而实际上倦怠；有些人表面上耐心，而实际上却暴躁。

《庄子》的意思无非是“人心不可知”，但又一定要“知”，因为从小处说，一个人要选择恋爱的对象，要选择工作上的搭档；从大处说，一个公司要选拔众多的干部，更重要的是还要选择接班人。所有人事问题的失误都会导致

效能和结果的巨大差异。而且就像惠普前任 CEO 卡莉·菲奥莉娜所说的那样："说到底，商业并不是和数字打交道，而是和人打交道。"因此，我们一定要去努力地了解本质上不可知的人。《庄子》在说完"人心险于山川"之后，提出了一种人才测评的办法，叫"九征"，就是考察一个人才在九种状态下的表现，这对于现在公司选拔高层人才仍有巨大的启迪意义。

① 远使之而观其忠

疏远他，冷落他，让他呆在远处，远离总公司，远离决策层，观察他是不是忠心，该不会牢骚满腹，或者直接辞职吧。在中国古代社会来说，此处的"忠"更多是人事方面的，对现代公司来说，"忠"主要是指对公司价值观的忠诚。GE 公司总裁杰克·韦尔奇说："完成任务并认同企业价值观的人得到提升；失败但认同企业价值观的人得到第二次机会；既失败又不认同企业价值观的人，很容易对付；难的是如何对待那些完成任务却不认同企业价值观的人：我们努力去说服他们，与他们搏斗，为他们而痛苦。"

当然，在中国古代社会，"远使之"往往也是一种保全人才的手段，尤其在皇位更迭的时候。皇位更迭是一项高风险的人事变动，这时老皇帝会考虑把真正有用的人才放逐出朝廷，以使其避免卷入皇位之争，然后等新皇帝上台之后，再把他征召回朝廷。这样既保全了他，而且(年轻的)新皇帝对他有重用之恩，驾驭起来就容易一些。

② 近使之而观其敬

让他呆在身边，亲近他，甚至在工作以外建立友谊，以此观察他是不是还能保持应有的礼仪与尊敬，是不是就由"对事负责制"一变而为"对人负责制"，是不是就此觉得"对人用心"比"对事用心"有更高的个人收益，是不是再进一步发展下去，恃宠而骄，得意忘形。

"远使之"、"近使之"实际上反映了孔子"唯女子与小人难养也，远则怨，近则不逊"的人性判断。孔子的这句话让后世解读《论语》的人很为难，尤其是女性对这句话意见很大。其实没有这种必要，孔子那个时代还是奴隶社会，今日与男子完全平等之女性无需为奴隶社会之女子鸣冤抱屈，因为要是母系氏族社会文化足够发达的话，说不定会有女权思想家说"唯男子与小人难养也"。问题的关键在于，如果跳开性别上的争议，或许很少有人会怀疑"远则怨，近则不逊"的人性判断。这种人性的因素每个人身上都有，因此也

正是个人休养需要努力的方向。

③ 烦使之而观其能

给他施加很多、很重、很有挑战性的工作,有时甚至是不可能完成的任务,借以观察他的能力。中国历史上有许多能人,比如诸葛亮选定的接班人费祎就能够做到过目不忘。

当时蜀国正值多事之秋,公务繁杂,费祎担任尚书令,见识过人,每审阅公文,略望一眼,便已知其中大意,并且过目不忘。费祎经常在早晨和傍晚处理公事,中间接待宾客,饮食娱乐,还要做一些带有赌博色彩的游戏(就像现在打麻将、打八十分一样),每次都让人尽兴,公事也不荒废。

等到董允接替费祎,想要效法他,仅仅十天之中,很多事情都被耽误。董允叹息说:“人的才力相差如此之大,不是我能赶得上的!”于是整天处理公务,还是没有空闲。

再比如早年辅助刘宋武帝(刘裕)的刘穆之也很能干。

刘穆之在内总管政务,在外供应军旅给养,遇事当机立断,快如流水,因此内外一切事务没有迟滞的。宾客从四面八方集中到这里,各种请求诉讼千头万绪,咨询禀报,堆满台阶房屋。他竟然能够眼看讼书,手写答复信件,耳朵同时听下属汇报,嘴里也应酬自如,而且同时进行的这四件事相互之间又不混淆错乱,全都处置得当。

他又喜欢宾客来往,说笑谈天,从早到晚毫无倦意。偶尔有闲暇时间,他便亲自抄书,参阅古籍,校订错误。他的性格豪放,吃饭一定要宽大的桌子,一大早便经常要准备十个人左右的饭食,从来不一个人单独进餐。

刘穆之曾经对刘裕说:“我出身本来微贱,自从得到您的信任以来,虽然心中想着节俭,但从早到晚的花销仍然显得稍微丰厚了一点,除此而外,没有一点对不起您的了。”

这些都是有本事的人,“烦使之而观其能”的测评一定可以得满分。他们就像性能强大的电脑一样,可以同时开启好多个程序,因为“内存”充裕,又有不止一个 CPU,所以不会死机。就现实的体会来说,这种能力当然有天生

异禀的成分,但也是个人修养的结果。你看费祎、刘穆之外面多么“热闹”,多么繁花似锦,但他们的心是“静”的,中心不动、不摇、不乱,就像“老僧入定”一样。佛教上说“定能生慧”,绝对是真理。不能“定”,就不能处理繁杂的工作,更不能作出高质量的决策;而能不能“定”,主要还是靠后天个人修养的功夫。

④ 卒然问焉而观其知

现在是一个过分强调娱乐的时代,而且要“麻辣风味”才能得到大众的喜爱。按照麻辣风味来解读“卒然问焉”,大概类似于脑筋急转弯吧。

比如突然问你:“米的妈妈是谁?”
答案是“米的妈妈是花,因为花生米。”
再接着问你:“米的爸爸是谁?”
答案是“米的爸爸是蝶,因为蝶恋花。”
再接着问你:“米的外婆又是谁?”
答案是“米的外婆是妙笔,因为妙笔生花。”

据说这几个问题被某单位作为正式招聘的测试题。要是问我,我一下子肯定答不上来,但我真的喜欢这几个问题,因为它们有性情,或者说“至情至性”也不为过。但真实历史事件中的“卒然问焉”要严重得多,比如我们在前文中提到过的,前179年,汉文帝突然问右丞相周勃:“全国一年内判决案件有多少?”周勃谢罪说不知道;文帝又问:“一年内全国钱谷收入有多少?”周勃又谢罪说不知道;紧张和惭愧之下,周勃汗流浃背。再比如前207年,赵高突然指着一匹马问秦二世身边的大臣:“这是一匹马还是一只鹿?”这个简单的、不是问题的问题实际上充满了刀光剑影,回答得不好就要人头落地。

如果广义地来说,无论是在战场还是在商场,只要是在战役或战术层次,每出现一个新情况都是对现场指挥官的“卒然问焉”。比如首批广告砸下去了,市场并没有如期的反应,这是一个新情况,是继续砸还是回过头来检讨广告策略,甚至营销策略?这种“卒然问焉”是残酷的,因为继续砸可能是“找死”,不砸的话可能只是“等死”。

因此,“卒然问焉而观其知”中的“知”如果仅仅解释为“知识或学问”是肤浅的,明朝大哲学家王阳明说“知是行之始,行是知之成”,只有“行才是知

的完成”,也是最终对人才加以判断的依据。

⑤ 急与之期而观其信

“信”是一个重要的指标,也是蝴蝶模型九要素之一。古代交通不发达,因此“急与之期”,再看他能不能按时到达,是检测个人信用的一种方法。从广义上来讲,可以理解为任何一个“仓猝的约定”,哪怕只是一件小事情,借以观察其人遵守信诺的情况。

有一种人天生“死脑筋”,比如《庄子》书中尾生的故事。

尾生与一女子说好在一座桥下约会,不见不散。到了约定的时间,那名女子却没有来,尾生苦苦地等待,后来河里开始发大水,尾生就抱着桥柱被淹死了。

尾生真是死脑筋,约好在桥柱下等,大水来了,哪怕换一个地方,比如到河岸上,他都不肯,可算是信守诺言的“情圣”。

尾生是一种人格类型,我们再看另一种人格类型。《世说新语》上记载说,王徽之(大书法家王羲之的儿子)住在浙江绍兴,一天夜里下大雪,他睡觉醒来,打开房门,命仆人酌酒,四周望去,白茫茫一片,就起身徘徊,念了几句诗,忽然想起当时住在浙江嵊县的戴安道,王徽之就在夜晚乘小船到戴安道那里去。走了一夜才赶到,到戴安道门前却不去敲门就返回了。有人问他这样做的原因,王徽之回答说:我本来是乘兴而来,现在兴尽而返,为什么一定要见到戴安道呢?王徽之是所谓的“名士”类型,很洒脱,很率性,过分地顺从自己心性的细微变化。虽然他跟戴安道没有事先的约定,但此种名士风度做一个文人可以,但绝不是公司领导者的胚胎。

尾生和王徽之都是极端的人格类型,但在与人相处的现实体验中,我们能时常看到他们的影子。《黄帝内经》也区分了五种人格类型,其中之一是“太阳之人”:“太阳之人对生活安然自足,好讲大话,言过其实,好高骛远,行动粗率不顾是非,做的事很平常却自以为了不起,做了错事常不后悔。”一个公司在提拔干部的时候,一定要对“太阳之人”保持警惕。

⑥ 委之以财而观其仁

这一条人才测试题,是关于很敏感的钱财问题。中国老话说“经手不

穷”,“荒年饿不死伙头军(厨师)”,因此一些公司销售额已经好几个亿了,但任何一张发票的报销还要老板签字，因为在公司内部找不到可以在钱财上完全信任的人,老板其实也搞不清楚那些发票究竟是什么用途,只是闭着眼睛瞎签。也有一些老板果真把财权下放给某个人,后来果然那个人就有了不小的经济问题,给弄到局子里去了。还有一些公司稍一发展,公司内部就开始出现集体性腐败,大家都想办法捞不义之财,开始是“潜规则”,时间长了,涉及面大了,就成为“半明半暗的规则”,发展到最后就是公开的了。因此宋高宗赵构曾经问岳飞:“天下如何才能太平？”岳飞回答说:“文官不贪财,武官不怕死,天下太平矣。”

“仁”是孔子哲学的核心,“仁者,爱人”,就是要爱别人,爱天下人,这是大的原则,有点抽象。“委之以财而观其仁”则直接把“仁”跟一个人的金钱观念联系起来,很具体。山西晋商测试伙计爱不爱钱,掌柜的会故意丢几个铜钱在地上,借以观察清晨扫地的小伙计捡到后怎么办?是默默无闻地放在自己兜里,还是上交给掌柜的。在剧烈变动的经济时代,不拿不该拿的钱尤其需要“克己”的上乘功夫,能做到这一点也就是“仁”了。

⑦ 告之以危而观其节

“危”其实是一种常态,任何组织都会遇到极端困难、命运叵测的时候,所以现在有一个专门名词叫“危机公关”。面对危机,一个人可能会有如下一些反应:一是驼鸟政策,驼鸟遇到危险,只是把头深深地埋在沙地里,驼鸟拒绝看到危险。这种“拒绝”有时表现为是一种“判断”,柏杨在《中国人史纲》中举了一个案例。

【对日本会不会入侵一事,黄允吉和金诚一作出了完全相反的“判断”】

日本帝国在16世纪有一位巨人崛起，他就是平民出身的大将丰臣秀吉。他统一了全国,担任国家最高执政官(关白),天皇便成为一个虚名。丰臣秀吉在国内建立了不朽的功业后,日本三岛已不能容纳他的野心,他决定征服朝鲜。1590年,朝鲜得到日本即将入侵的情报,感到不能置信。为慎重起见,特地派遣一个代表团前往日本访问,调查日本入侵的可能性。

代表团于第二年返国,提出两份内容恰恰相反的报告,团长黄允吉认为日本一定会有军事行动,副团长金诚一则认为冷战有可能,热战绝不可能。朝鲜国王李昖问二人对丰臣秀吉的印象,黄允吉说:“光采焕发,具有胆略。”

金诚一说:"双眼像老鼠一样,毫无威严。"朝鲜政府经过研究之后,决定采信副团长金诚一的判断。那时朝鲜的李王朝跟中国的明王朝是一丘之貉,同样腐败浑噩,他们不愿意受到攻击,所以不相信会受到攻击。

1592年,丰臣秀吉统率海陆军15万人,渡过对马海峡,在朝鲜半岛的釜山城登陆。朝鲜不堪一击,只不过三个月时间,朝鲜全国八省(道)全部失守,只剩下义州一个孤城。李昖向中国告急,他认为复国无望,请求举族内迁。

面对危机的另一种态度是认为"危机=危险+机遇",这种心态有点类似于西方人所说的"当上帝关上一扇门的时候,他打开另一扇窗户"。可口可乐公司改变可口可乐配方,花400万美元研发了新可口可乐,可口可乐公司由此遭遇到前所未有的危机,但最后新可口可乐的惨败使老可口可乐获得的免费宣传远远超过了400万美元,可口可乐董事长郭思达把这种非同寻常的营销大错转变成商业妙计。郭思达在事件平息以后不无自得地说:"我的工作不是保证正确行事,而是创造利润。"

面对危机的第三种态度很简单,就是"临危一死报君恩",他们对时局无所挽救,被一种本质上的"无力感"所控制,最后像飞蛾扑火一样献出了自己的生命。面对山东(崤山以东)六国已经注定要被秦国吞灭的命运,燕国太子丹想出一个馊主意,他找到刺客荆轲,还有秦舞阳,派他们去咸阳刺杀秦始皇。"汉初三杰"之一的张良也曾在博浪沙(河南中牟县)刺杀秦始皇(前218年),当然没有成功,但张良后来辅助刘邦夺取了秦之天下。我在本尼迪克特研究日本文化的《菊花与刀》一书中看到了一些令人震惊的数据:

日本人是如此忠实地实践了这条军规(不投降主义),以至在缅甸北部会战中被俘者同阵亡者的比例是142:17166,即1:120,被关押在战俘营里的142人中,除少数之外,他们被俘时都已受伤,或者已失去知觉。独自一人或两三人一起"投降"的只是极少数。在西方各国的军队里,阵亡人数如果达到该部队总兵力的1:4或1:3时,该支部队不投降是不可能的,这几乎是不言而喻的公理,投降者与阵亡者的比例大约是4:1。那些面临死路的日本人常常会以能与一个敌人同归于尽而自豪。即使他已被俘,他同样会这么干。正如有个日本战俘说的那样,"一旦下定为胜利而捐躯的决心,未建树任何功勋就死去那是可耻的。"另外,二战时日本神风敢死队从其成立到日本投降,用1228人的生命击沉34艘美国军舰。

面对危机的第四种态度同样很简单，就是逃跑。有些逃跑本来显得很正常，但因为恰恰有人不肯逃跑，反而凸现出逃跑的人有很多不足。戊戌政变失败后，康有为、梁启超跑了，但谭嗣同不肯跑，李敖的小说《北京法源寺》对此有详尽的描写。逃跑的人当然有十足的理由——“保全火种”，不逃跑的人也有十足的理由——“成功需要时间和气候，我正好被安排在前段，我是注定要做‘先烈’的人，不是注定要做‘元老’的人。”日本人想救谭嗣同，有一个日本外交官说：“中国不是没有武士道，但中国的武士道的发展太偏向一身一家的私恩私怨，或是一个地区一个帮会的私恩私怨，他们任侠感死的目标可惜都太窄了，太小了，他们的血，很少为国家民族这种大目标流，勇于私斗，怯于公义，这是支那人的毛病。”

⑧ 醉之以酒而观其则

这一条测评同样很具体，就是让他喝醉酒，然后观察他的行为准则。喝酒是中国人的一大爱好，也有许多故事，这里都不展开。本条测评的设置要点在于让人处在“极端状态”借以观察他在平时不能显现的真实情志，而喝醉酒不过是“极端状态”之一种而已。《鬼谷子》上说“夫情变于内者，形见于外”，就是说一个人内在感情有所变化的时候，在这个人的外形上一定会有所表现，而在一个人特别高兴的时候（“甚喜之时”）、特别恐惧的时候（“甚惧之时”），这种表现会更加明显，如果在这个人特别高兴的时候又顺从他的欲望，在这个人特别恐惧的时候又对他厌恶的东西表示更进一步的深恶痛绝，那么他就一定“不能隐其情”了。

现在有一个特别流行的词叫“包装”，“包装”并不是一个贬义词，但是在作出重大人事决定的时候，我们还是非常想知道一个人的真面目。隋文帝杨坚一直要到临死的时候才知道小儿子杨广（后继位为隋炀帝）的真面目，但是杨坚的大儿子杨勇（太子）已经被杨广害死了。杨广的花样文章做得太出色了，老子杨坚明白过来的时候，一切都已经来不及了。英国的黛安娜王妃因车祸去世的时候，新闻报道中曾经说到她的表弟在悼词中说，黛安娜王妃表面上看起来光彩照人，风华绝代，但实际上她只是一个内心缺乏安全感的小女人。是的，人性是复杂的。记得一个外国作家说过，假如你在大街上随便找一个人，如果你能把他（她）的一生写出来，他（她）的成长经历、情感、欲望，内心的搏杀，虽然他（她）没有任何可以获得声名的事迹，终其一生只要为数不多的人知道他（她），但这样的作品一定也是惊心动魄的。我觉得，这才是真

正意义上的人文关怀。对一个人的尊重,必须是对一个人"复杂性"的尊重。

⑨ 杂之以处而观其色

有文章解释这句话的意思说：让他和女人混坐在一起以观察他是否好色。这种说法真是太狭隘了。本条测评的目的是让他和各式各样的人相处,借以观察他的面部表情。"色"的本义就是"脸色"。人生在世,难的就是与人相处,而一个领导者,一个管理者,就必须跟各式各样的人相处,而且不是一般的相处,很多时候是朝夕相处。能与各式各样的人相处得很好,这需要高度的修养。举一个例子,假如你穿着很普通,甚至穿上破衣服,在一个五星级酒店跟一群衣冠楚楚的成功人士在一起,你能不能不窘迫,能不能仍然感觉很自在。或者反过来,你衣冠楚楚,在一个五星级酒店请一个多年不见、衣食寒酸、举止粗鲁的农民工老乡吃饭,你能不能做到很自在,能不能没有任何心理上、行为上的优越感。在这样的两种场景下,你的"脸色"能不能是一致的,前者"不卑",后者"不亢",真的好难。

庄子"九征"测评人才就是如此全面,如此大不易,其根本原因还在于"知人之难"。要全面地了解一个人,首要条件就是要和他多接触,一起经历许多事,经历一个较长时期。因此,"举贤不避亲"就很有必要。我们看一看唐朝宰相李绛的相关分析：

812年,唐宪宗曾经对各位宰相说:"你们应当替朕珍惜官位,不要偏袒亲戚故旧。"李吉甫、权德舆都推脱说自己没有那个胆量。李绛说:"既不是亲属,又不是故交,无法了解一个人。对自己了解的人尚且不能够授予官职,对不了解的人又怎么敢授给官职呢?只须过问一个人的才能与所授官职是否相称而已。倘若规避亲戚故旧的嫌疑,使本朝缺欠人才济济的局面,这便是苟求自安的臣下,并不符合大公无私的原则!如果任用的人才不合适,朝廷自然会有刑罚相加,有谁敢逃避呢?"

唐宪宗说:"诚然如你所说。"

中国历史上还总结了一些选拔人才的经验,比如"求忠臣必于孝子之门",一个人如果对父母都不能尽孝,期望他做一个忠臣,当然就显得很没有把握。但这样的经验并不能说是普遍的规律,只是概率大一点而已。如果

没有时间和机会去“九征”，这样的经验也可以作为选拔人才的一种笼统的依据。

如何驾驭人才？

前面谈了人才识别与评价以及网罗人才等问题，紧接着的一个问题就是如何驾驭人才？任何组织要成就大的功业，都必须网罗第一流的人才，而越是高级的人才，正因为他能力强、心气高，面临的诱惑也多，所以往往难以驾驭，这是必然之势，无所逃避。通常的情况是，如果高级人才驾驭不住，在中国古代，皇帝就直接杀人；在现代公司，往往辞退他，但有时“请神容易送神难”，双方有了大的利益分歧，而且往往夹杂着意气用事的成分，于是掀起大的波澜，被扫地出门的人可能会卷走一大批人另起炉灶，或者以掌握原公司商业机密相要挟，从此无有宁日。

【汉武帝论驾驭人才】

前 106 年，汉武帝颁布诏书求取贤才：“凡是非同寻常的功业，必须等待非同寻常的人才去完成。有的马虽然凶暴不驯，却能奔驰千里；有的人虽然遭到世俗的诟骂，却能建功立业。无论是容易翻车之马，还是放荡不羁之士，只看如何驾驭而已。命令各州、郡长官考察本地官吏和一般百姓中，是否有才干优秀或不同凡俗，能够胜任将相之职，或出使遥远国家的人，保荐给朝廷。”

汉武帝刘彻做皇帝时只有 16 岁，到发布此项诏书的时候已经 51 岁，做了 36 年皇帝。看这样的诏书，一个成熟、雄才大略的君主形象呼之欲出。所谓雄才大略，我的理解还主要在于能使用和驾驭人才，这是领导者最根本的能力。

汉武帝在诏书中以马为喻，我们再看一个以马为喻的案例。

【武则天驯马】

公元 700 年，76 岁的武则天在大臣面前回忆说：“太宗(李世民)有马名叫师子骢，骠悍任性，没人能驯服它。朕当时作为宫女在太宗身边侍奉，对太宗说：‘我能制服它，但需要三件东西：一是铁鞭，二是铁棍，三是匕首。用铁鞭抽打它，不服；则用铁棍敲它的脑袋，又不服；则用匕首割断它的喉管。’太

宗夸奖朕的志气。”

李世民大帝逝世于公元649年，武则天回忆的已经是半个世纪前的往事，当时的武则天也就20岁左右年纪，其强势已如此动人心弦。李世民夸奖当时的武媚娘有志气，恐怕只是对一个小女子偶尔口出“狂言”的怜爱，他做梦也不会想到最终这个小女子真会篡夺李姓江山，以女性身份做起皇帝来。

关于驾驭人才，还有曹操对吕布著名的“养鹰论”。

【曹操论驾驭人才】

吕布曾要陈登请求朝廷任命自己为徐州牧，结果遭到拒绝。陈登返回后，吕布大怒，拔出戟来猛击桌案，嚷道：“你父亲劝我与曹操联合，拒绝袁术家的婚事，如今我的要求被拒绝，而你们父子却加官晋爵，我被你出卖了！”

陈登不动声色，慢吞吞地说：“我见到曹操，对他说：‘养将军就好像养虎，必须让他吃饱，否则就会吃人。’曹操却说：‘你说得不对，实际上与养鹰一样，只有让他饿着，才服从命令，如果让他吃饱，就会展翅高飞。’”

吕布的怒气才平息下来。

曹操羁縻吕布的策略就是不能让他吃饱，因为“饥则为用，饱则飏去”，也就是说不能让吕布的欲望完全得到满足，要让吕布在曹操这儿还有所求。曹操在这儿表达了对吕布能力的肯定以及某种程度上的留恋、爱惜之意，所以吕布的怒气也就平息下来。

人才驾驭的真实情境：司马昭对钟会“既防又用”

中国历史提供的一些经典话语有其产生的特殊背景和适用条件，比如“用人不疑，疑人不用”，作为一种标榜、一种理想都没有问题，但在实际的操作中一般还是“疑人要用，用人也要疑”。蝴蝶模型九要素中有一个要素“信”，我一直认为人与人之间“长久的信任”是一种了不起的成就，像鲍叔牙对管仲的那种信任几乎可以说是绝无仅有，而且他们之间更多是朋友之道，而不是领导者与追随者的关系。三国时期，司马昭(司马懿次子)对钟会“既防又用”，可以作为“疑人要用，用人也要疑”的一个实际案例。

我们先看一下整个事件的始末：262年，曹魏帝国大将军司马昭苦于蜀汉帝国姜维不断侵犯边境，十分忧烦，就准备大举伐蜀，把蜀汉帝国一下子

解决掉，但是政府官员多数认为不可能成功，只有司隶校尉（京畿卫戍总司令）钟会极力赞成。第二年，曹魏帝国派遣邓艾、钟会果然灭了蜀国，57岁的蜀后主刘禅（阿斗）投降。不久手握重兵，远在四川的钟会就想起兵反司马昭，作为一个必要的步骤，必须先除去邓艾，于是就密告邓艾谋反。钟会搞政治小动作的经验非常丰富，他曾经略施小计就杀了“竹林七贤”之一的嵇康（留下一曲“广陵散”）。邓艾果然被抓起来送往京城。钟会再也无所顾忌，但谋反却没有成功，不久为乱兵所杀。

钟会（225—264）只活了40岁，特别早慧，少年得志。他学问好，是《易经》专家，在哲学史上与王弼齐名。他在事功上也非常了不起，攻灭了由刘备、诸葛亮辛苦建立和经营的蜀汉帝国。当然，钟会有一种轻浮的气质，很难让人放心，司马昭完全清楚他的为人和志向，他相信自己能够从容地控制钟会。我们看一段历史记载：

当初，钟会因才能卓越受到司马昭重用。司马昭的夫人王氏对司马昭说：“钟会见利忘义，好生事端，恩宠太过必然作乱，不可让他担当大任。”

钟会将伐蜀汉时，邵悌对司马昭说：“如今派钟会率领十几万人去伐蜀，他到现在为止还是一个单身汉，没有儿子留作人质，不如改派别人去。”

司马昭笑着说：“我怎能不知道此事呢？蜀国多次进犯，军队倦怠，百姓疲劳，我们去讨伐，易如反掌，但众人都说蜀不可伐。一个人一旦犹豫胆怯，智慧和勇气便同时枯竭。智勇枯竭而勉强教他们作战，正好送给敌人当俘虏。只有钟会与我意见相同，如今派钟会伐蜀，蜀必定可以灭亡。灭掉蜀国以后，即使如你所顾虑的那样，何愁不能处理他？蜀国已灭亡，遗留的人受到震恐，不足以与钟会共同谋乱，而中原将士都急着回家，也不肯与他在一起。钟会如果作乱，只会招致灭族之祸。”

司马昭对时局的发展有充分的估计，历史证明他的判断是正确的。更重要的一点是，在关键时刻，司马昭绝不心存侥幸，而是周密部署，心胸坦荡。

后来，司马昭命令钟会抓捕邓艾的时候，已对钟会产生怀疑，于是派贾充率兵先行，自己又亲率大军十万驻扎长安。

司马昭将去长安，邵悌说：“钟会所统领的兵力是邓艾的五六倍，只让钟会去攻灭邓艾就行了，不必亲自去。”

司马昭说："你忘记以前说的话了，怎能说不用去呢？我自当会以信义待人，但别人不当辜负我，我岂可先于别人而生疑心呢？最近贾充问我：'是否很怀疑钟会？'我回答说：'如果现在派你去，难道可以再怀疑你吗？'贾充不能驳倒我的话。我到长安，自会了断此事。"

司马昭对钟会"又用又防"的案例，有以下几点值得重视：

一、司马昭对钟会的为人认识得很清楚，因此既用又防，而且用是"大用"，防是"大防"。

二、虽说疑人不用，但有时又不得不用。因为钟会有能力，而且在伐蜀的问题上，唯有钟会力排众议，极力赞成。司马昭说得很明白，"一个人，一旦犹豫畏怯，智慧和勇气便同时枯竭。智勇枯竭而勉强教他们作战，正好送给敌人当俘虏。只有钟会与我意见相同，如今派钟会去伐蜀，蜀必定可以灭亡。"司马昭的理念与通用公司 CEO 杰克·韦尔奇很相似，韦尔奇在实施重大项目的时候，一定要找提出实施该项目的人面谈，韦尔奇会盯着他的眼睛看，只有对方眼睛中闪现出"志在必得的野心"时，韦尔奇才能最终决定是不是上这个项目。

三、"用人不疑"不是抽象的原则，而是有明确的时间限制，并以形势的判断作为基础。司马昭把"短暂的不疑"包含在"本质的大疑"之中。钟会进行伐蜀战争的时候当然不能疑，但钟会伐蜀整个过程的始末却包含在"大疑"之中。司马昭对灭蜀之后的形势有清晰的判断："灭掉蜀国以后，即使如你所顾虑的那样，何愁不能处理他？蜀国已灭亡，遗留的人受到震恐，不足与钟会共同谋乱，而中原的将士都想急于回家，也不肯与他在一起。钟会如果作乱，只会自己招致灭族之祸。"

四、对一个领导人来说，如果说"用人不疑"是"阳"，"用人要疑"是"阴"，那么一个领导人必须找到自己在用人问题上的"阴阳平衡"模式。如果把"阴"推到极致，完全吞没了"阳"，那么就像司马昭对贾复所说的那样："如果现在派你去，难道可以再怀疑你吗？""纯阴"则天下无可用之人；如果把"阳"推到极致，完全吞没了"阴"，司马昭对钟会可能变乱的形势不作任何准备，那么钟会"事情成功，可以控制天下；事情不成功，退回蜀汉，仍可当刘备第二"的战略目标就有可能实现。如果真是这样的话，不过是灭掉了一个蜀国，又兴起了另一个蜀国。因此，"纯阳"则天下多变乱，尤其是在魏晋南北朝、五代十国这样的大动乱年代。

“又用又防”(一):防止把人才用在不合适的“尺度”上

司马昭对钟会“又用又防”是在灭国战争的尺度上进行的,可以再看一些较小尺度上的案例:

412年,后秦皇帝(首都长安)姚兴任命杨佛嵩为雍州(驻甘肃镇原)刺史,率领军队进击夏国(首都陕西靖边县)。军队走了几天,姚兴对大臣们说:“杨佛嵩每当看见敌人便奋勇向前,无法自我克制,我常常限制他的军队,不让它超过五千人。这次他所统领的军队已经太多了,遇到敌人一定会失败,但是他们已经走远,追不上了,怎么办好呢?”

杨佛嵩与夏王刘勃勃交战,被刘勃勃抓获,扼住喉咙掐死。

后秦帝国、夏帝国都属于魏晋南北朝北方十六国,后秦是羌族建立的政权,夏是匈奴族建立的政权。后秦皇帝姚兴在这里提出一个问题:应该如何使用杨佛嵩这样的将领?杨佛嵩打仗勇敢,奋勇向前,当然可以“用”;但杨佛嵩又“知进而不知退”,因此又需要“防”,“防”的办法就是“常常限制他的军队,不让它超过五千人”。这个针对杨佛嵩的“又用又防”的原则是明智的,而一旦偏离这个原则,杨佛嵩果然马上送了命。

“又用又防”(二):防止把人才用在不合适的“维度”上

人才有尺度,还有维度。武将的惯性思维是用战争来解决问题,文官的惯性思维是用外交和经济手段来解决问题。两汉王朝长期面临北方匈奴的威胁,文武之道的战略思维就完全不同。

【臧宫的本能反应就是战争】

48年,匈奴日逐王自立为南单于,派使节到东汉朝廷,愿称臣做藩国。

光武帝刘秀询问朗陵侯臧宫的意见。

臧宫说:“匈奴发生饥荒瘟疫和分裂争斗,我愿得到五千骑兵去立战功。”

光武帝笑道:“面对常胜将军,难以商议敌情。我要自己考虑此事。”

臧宫是东汉开国功臣“云台二十八将”(公元60年,东汉明帝刘庄怀念创立东汉中兴大业的功臣,于是在南宫云台画上28位将领的肖像)之一,曾跟从吴汉取成都,灭公孙述,光武帝刘秀对他也是“又用又防”。中国古代北方边疆的匈奴问题,不是完全靠军事力量就能解决的,臧宫作为武将,一是有打仗的瘾,二是贪立边功,所以刘秀直接笑着拒绝了他的建议。刘秀是政治领袖,考虑问题当然比一个将军要宽广得多。唯一用军事力量来解决匈奴问题的惯性思维是一个武将的本分,但不应该是国家边防政策的基点。臧宫并没有错,我们不能求全责备地要求臧宫另外还具备西汉刘敬的政治谋略。

【西汉刘敬创造性地提出了解决北方匈奴问题的远程策略:“和亲”】

前199年,匈奴冒顿单于屡次侵扰西汉边境。高帝刘邦深感忧虑,问刘敬有什么对策,刘敬说;“天下刚刚安定,士兵们还很疲劳,不宜用武力去征服冒顿。但冒顿弑父夺位,把父亲的妃子占为己有,我们也不能用仁义去说服他。唯独可以用计策,使他的子孙长久做汉的臣属,然而我担心陛下做不到。”

刘邦问:“怎么做呢?”

刘敬说:“陛下如果能把嫡女大公主嫁给他为妻,再赠送丰厚的俸禄,他一定仰慕汉朝,以公主为匈奴的皇后,生下儿子,肯定是太子。陛下每年四季用汉朝多余而匈奴缺乏的东西频繁地慰问他们,趁机派能说善辩的人前去讽劝和讲解礼仪。这样,冒顿在世时,他本是汉朝的女婿;他死后,您的外孙便即位为匈奴单于。难道曾听说过外孙敢和外祖父分庭抗礼的吗?我们可以不经一战而让匈奴渐渐臣服。”

刘邦听从了刘敬的建议。

臧宫可以没有刘敬的思维,但光武帝刘秀不能没有。臧宫用“刚”,刘敬用“柔”,但作为最高领导人的刘秀却要“刚柔相济”,要在恰当的历史时期,特定的竞争格局之下先决定“什么是正确的事”,再决定“如何正确地去做事”。克劳塞维茨在《战争论》中说:“战争是政治的延续。”刘秀要防止臧宫把政治缩小为仅仅是军事手段。

看历史我有一个感想,为什么中国历史上有那么多动乱的时代,而大的动乱往往要达到死人千万,延续数百年的规模。其中一个重要原因就是中国

缺少政治人才，而多军事人才，更多有一股子蛮力气又不怕死的人。210 年，曹操说："假使国家没有我曹操，不知当几人称帝，几人称王。"这话是有道理的，并非完全是曹操自我感觉良好。

通过以上案例的分析，对人才"又用又防"的问题更主要的还在于"知人善任"，就是要"用"合适的人去做合适的事，要"防"不合适的人去做不合适的事。至于司马昭用钟会的案例，更多是在"术"的层次，蝴蝶模型九要素中有一个要素就是"术"，"术"和九要素中的另一个要素"法"不同，"法"是公开的，"术"是不公开的，因此"术"往往指向最黑暗的深处。

"又用又防"(三)：容忍、保全人才

对人才"又用又防"，在理念上可以说得清楚明白，在实际操作中却是"高难动作"，其中又涉及到容忍、保全人才的问题。我们看一个案例：西汉名将陈汤如何侥幸保住一条性命。

汉成帝(刘骜)即位初期，丞相匡衡上奏说："射声校尉陈汤，以二千石官员的身份出使西域，他不能持身以正，反而盗取所没收的康居国(地处中亚)财物，并告诫下属官员说：'远在异域发生的事，朝廷不会追究。'此事虽发生在大赦之前，但他已不适宜再担任官职。"陈汤因此获罪被免官。

后来，陈汤上书说："康居王送来当人质的王子，并不是真王子。"然而经过查验，确实是真王子。陈汤因此被捕入狱，依罪应被处死。

陈汤因上述两件事，面临着死亡的威胁。幸亏有谷永为其辩白：

能征善战、克敌制胜的将领是国家的爪牙，不可以不重视他们。自古以来，人们听到战鼓的声音就想到杰出的将领。我看陈汤，从前击斩北匈奴郅支单于(前 35 年)，威震蛮夷各国。自汉朝开国以来，在疆域之外作战的将领，还从未有过这样的战功！如今，陈汤因报告失实而获罪，长期囚禁，历时这么久仍不能结案，执掌刑法的官吏意欲致他死罪。从前，白起为秦国大将，南伐楚，攻陷郢都(湖北江陵)，北击赵国，坑杀降卒 40 万，却因极微小的过失，在杜邮被赐死(前 257 年)。秦国百姓怜惜他，无不流涕。而今陈汤亲执武器席卷匈奴，喋血于万里之外。他不过因为说错话而获罪，并不是什么严重的罪恶。《周书》上说：'记人之功，忘人之过，这才适合当人君。'就是一条狗、

一匹马，对人辛劳，死后都不忍舍弃，还要加以埋葬，何况是国家的功臣呢！这不是勉励大臣为国赴难效死的做法！

谷永的奏章呈上去以后，汉成帝下令释放陈汤，但剥夺其爵位，贬为士卒。

陈汤击斩南匈奴郅支单于，事在前35年，他们在向朝廷报捷的奏书中有一句名言："明犯强汉者，虽远必诛！"六年之后，陈汤却有性命之忧，如果没有谷永为之辩白，恐怕早已身首异处。陈汤不是完人，的确有不检点的地方，但陈汤立功绝域，是不可多得的人才。中国历史上有许多名将，在战场上叱咤风云，但回到朝廷，往往死于手无缚鸡之力的刀笔吏之手。我们再看一个案例。

【周勃感叹：吾尝将百万军，然安知狱吏之贵乎！】

前176年，绛侯周勃回到自己的封国(今山西侯马市东)，每当河东郡的郡守、郡尉巡行来到绛地，周勃都生怕他们是受命前来捕杀自己。他经常身穿铠甲，令家人手执兵器，然后与郡守、郡尉相见。不久有人向汉文帝(刘恒)上书，密告周勃谋反，汉文帝将此事交给廷尉处置，廷尉将周勃逮捕下狱。周勃极为恐惧，不知怎样对答才好，狱吏逐渐开始诟骂凌辱。

周勃的家人用千金向狱吏行贿，狱吏就在公文背面写上"以公主为证"，暗示周勃让公主作证。公主是指汉文帝的女儿，周勃长子娶她为妻。

薄太后(汉文帝之母)认为周勃不会谋反，文帝朝见太后时，太后恼怒地将头巾扔到文帝身上说："周勃当初在诛灭诸吕(刘邦皇后吕氏家属)的时候，手持皇帝玉玺，身统北军将士，他不利用这一时机谋反，现在住在一个小县，反而要谋反吗？"文帝此时已见到周勃在狱中所写的辩白，于是向太后谢罪说："狱吏刚刚证实他无罪，就要释放他了。"文帝派使者赦免周勃，恢复他的爵位和封地。

周勃获释之后说："我曾经统领百万雄兵，但怎么知道一个狱吏的尊贵呢？"

汉高帝刘邦死后，皇后吕雉大有窃取刘家天下之势，是周勃重新安定汉室，迎接汉文帝刘恒即皇帝位。周勃从残酷的现实中得到的教训是沉痛的，他无限酸楚地说："吾尝将百万军，然安知狱吏之贵乎！"陈汤之保全性命，是

由于谷永的辩白;周勃之保全性命,是由于薄太后明晰事理,也由于他的家人向狱吏行贿千金所发生的巨大效力。由此可见，在一个复杂的组织体系中,保全一个人才,有始有终,是极为艰难的。在这两个案例中,能够最终保全人才的动因均不在于最高领导人,只不过汉文帝、汉成帝还算听得人劝,这是不幸中之万幸。我们再看一个最高领导人刻意保全人才的案例。

【秦昭王曲法保全范睢】

范睢原是魏国人,后来逃奔秦国,向秦昭王进献“远交近攻”的战略规划,拜为宰相,封应侯。范睢富贵以后,“一饭之德必偿,睚眦之怨必报”。范睢从魏国出逃的时候有一个大恩人叫郑安平,范睢就保荐他做了将军。

前260年,秦昭王用范睢的谋略,使用反间计欺骗赵国,致使赵国40多万军队被秦将白起坑杀,秦国趁势包围赵国都城邯郸。随后,范睢因为与白起有矛盾,就向秦昭王进谗言把白起杀了。范睢再保举郑安平围攻邯郸,结果魏国信陵君“窃符救赵”,郑安平反被赵国包围,事态越来越紧急,郑安平最后率领二万秦国军队投降了赵国。

按秦国法律规定,郑安平的保荐人范睢应该被灭族。秦昭王恐怕挫伤了范睢的情绪,就下令说:“有敢于谈论郑安平事件的,就拿郑安平的罪来惩治他。”同时,秦昭王赏赐范睢一天比一天丰厚,借此来安慰他。

按照秦国法律,范睢所犯的罪没有任何可以辩白的余地,但秦昭王舍不得杀他,因此只好下了一道既“违法”又不讲理的命令来保全他。此一事件也最能看出中国古代社会“寓人治于法治”的特色。

四、领导人的个性和决策模式

道格拉斯·麦克阿瑟将军是一个充满矛盾的人,高贵而又卑贱,鼓舞人心而又蛮横无理,傲慢而又害羞,是最好的人又是最坏的人,极端的变化无常和荒谬可笑而又庄严高尚。然而他又有着伟大的人格魅力、钢铁般的意志和超群的智力。毫无疑问,他是这个国家产生的最具禀赋的士兵。

——威廉·曼彻斯特:《道格拉斯·麦克阿瑟将军传》

两种决策模式：深谋远虑式/条件反射式

宏碁董事长施振荣在一次访谈节目中说："战略就是以长期的观点来算总账"，这或者就是"深谋远虑"的一种具体说明吧。我在阅读历史的过程中发现，所谓领导人的决策模式至少有两种，一种是"深谋远虑式"，另一种我称之为"巴甫洛夫条件反射式"，而到底会采取哪一种决策模式，跟领导人的"个性和心志"密切相关。

"条件反射式"决策模式的典型代表：楚怀王

"巴甫洛夫条件反射式"决策模式可以战国时期的楚怀王为代表。楚怀王于前 329 年即位，其时楚已立国 400 年，距秦始皇灭楚还有大约 100 年的时间，比楚怀王早约 300 年的楚庄王是春秋五霸之一。正是楚庄王建立的长期霸权，使楚国在几百年的时间里一直保持着"南方大国"的地位，但楚怀王在位的 30 年时间却是楚国由盛转衰的转折点。

楚怀王即位 17 年后的前 313 年，秦国想攻打齐国，但楚国与齐国亲善，当时的秦国国君秦惠王十分忧虑，因为秦国还不可能与东方大国齐国、南方大国楚国同时"两线作战"。秦惠王于是在国际上放出消息，声称免去张仪宰相的职务(目的是为了让张仪出任楚相)，同时派遣张仪向南去见楚怀王。张仪是和苏秦齐名的纵横家，一倡"连横"(和秦国亲善)，一倡"合纵"(六国联合攻秦)，两人又同是鬼谷子的学生。张仪在楚怀王元年就已经是秦相，后来还担任过几年魏相，再回来当秦相。纵横家就是有这样反手为云、覆手为雨的大花腔。张仪南去见楚怀王的目的就是要离间齐、楚之间的亲善关系。

张仪见到楚怀王后说："秦王最喜欢的人没有谁能超过大王，即使我张仪最愿意为他看守门户的人也没有谁能超过大王。秦王最憎恨的人没有谁能超过齐王(齐宣王)，即使是我张仪最憎恨的人也没有谁能超过齐王。但是大王却与齐国亲善，这就不能让秦国侍奉楚国，而让我张仪也不能侍奉大王您的原因啊。"

张仪的话真是比蜜还要甜，楚怀王听了很受用。张仪于是进一步明确地"诱之以利"，他对楚怀王说："大王您如果听从我的意见封闭边境断绝与齐国的交往，马上就可以派使者跟从我到秦国取得(从前秦国从楚国分割出去

的）方圆六百里的商于之地（在今从陕西商县到河南淅川县之间丹水北岸）。”

张仪还进一步分析说：“如果这样做，向北就削弱了齐国，向西则给秦国施加了恩惠，大王您则享有了商于之地的财富，没有比这更好的计策了。”楚怀王欣喜若狂，于是拜张仪为楚相，天天请张仪喝酒欢宴，又到处宣扬说：“楚王我不费一兵一卒重新得到了商于之地。”

楚国群臣都赶来道喜，拍马屁的话说了一大堆，只有陈轸独自感到悲伤。

楚怀王问他：“到底是什么原因让你悲伤呢？”

陈轸说：“秦国这样看重大王的原因，是由于楚国亲善齐国。如今土地还没有得到就先和齐国绝交，这样楚国就被孤立了。到时候秦国又何必看重一个被孤立的楚国呢？如果让秦国先交出土地然后再与齐国绝交，那样张仪的计谋就不会生效；如果先和齐国绝交再去秦国索要土地，就一定会被张仪欺骗。被张仪欺骗，那么大王您一定怨恨，这样西边引起秦国的祸患，而东边又已经和齐国绝交，那么处在中间的韩、魏两国就一定会来进攻楚国。我因此悲伤。”

楚怀王哪里听得进去，按照他“一根筋”的想法，陈轸实在太过多虑，于是就派了一名将军跟随张仪到秦国去接受商于之地。张仪回到秦国，开始玩小动作，假装喝醉酒从车上摔下来，然后称重病三个月不能出门。商于之地交割之事当然也无从办理。

楚怀王对形势的判断很出人意料，他说：“张仪是不是认为我跟齐国绝交还不够彻底呢？”于是就派楚国能臣宋遗往北去辱骂齐宣王。齐宣王非常愤怒，就反过来和秦国亲善。秦、齐刚一亲善，张仪的“病”也就好了，开始上朝，见到楚国将军后反问说：“您为什么不接受土地呢？从某地到某地，长宽六里。”楚国将军说：“我所接受的命令是六百里，从来没有听说只有六里。”于是便把这一紧急情况迅速回报楚怀王。这次轮到楚怀王愤怒了，于是马上兴师动众准备攻打秦国。

陈轸赶紧加以劝说：“攻打秦国不是办法。不如再送给秦国一个有名的大城，借此和秦国联合去攻打齐国。这样楚国的损失可以在齐国得到补偿，楚国尚有可能保全。如今已和齐国绝交，再去责备秦国，这是我们逼着秦国

与齐国亲善再招致天下的军队攻打我们啊,楚国一定会大受伤害!”

楚怀王此时已被愤怒冲昏了头脑,根本听不进陈轸的话。第二年,秦楚大战,结果楚国大败,被秦斩杀甲士八万人,又丧失了汉中郡(在今陕西南部及湖北西部地区)。楚怀王更是愤怒得失去理智,就动员全国的军队重新袭击秦国,结果又大败。韩国、魏国也趁机攻击楚国,楚怀王没有办法,只好命令军队返回。

楚国有高质量的战略人才(比如陈轸),但得不到决策者应有的尊重。因此,楚怀王连同他的国家还要在衰败的道路上越走越远。

楚国大败之后,又过了一年,占尽便宜的秦国又派使者来楚国相约“亲善”,并且愿意把汉中郡的一半还给楚国以表诚意。楚怀王的反应更加出人意料,他说:“楚国愿意得到张仪,不愿意得到土地。”张仪听说了这个话,就请求到楚国去。

秦惠王有些担心地说:“楚王肯定会杀了你,怎么办?”

张仪胸有成竹地说:“我不怕。我和楚王的宠臣靳尚关系非同一般,而靳尚又能讨得楚王宠姬郑袖的欢心,郑袖说的话楚王没有不听从的;再说,我身后有秦国作为后盾,楚王不敢杀我;退一万步说,即使楚国杀了我,而能对秦国有利,这正是我报效秦国的心愿。”

于是张仪去楚国,楚怀王拒绝接见,把他拘禁起来,想要杀了他。

张仪暗中勾结靳尚,靳尚因此对楚怀王说:“杀了张仪,秦王一定会发怒。天下看到楚国不再和秦国亲善,也一定会轻视楚国。”

靳尚又跑去对郑袖说:“秦王特别看重张仪,而您却劝楚王杀了他。现在秦王要将上庸(湖北竹山)的六个县送给楚国,把美女许配给楚王。楚王看重土地,秦国女子必定显贵,而夫人您一定会受到排斥。因此,您不如劝说楚王不要杀张仪,放了他。”

郑袖于是去对楚怀王吹枕边风,楚怀王就放了张仪,并且盛情款待他,尊他为上宾。

后来,楚怀王的“上宾”张仪离开楚国回秦国,楚国大夫屈原刚好从齐国出使回来,马上建议楚怀王说:何不杀了张仪?楚怀王马上派人去追赶张仪,

但是没有追到。楚怀王就是这样一个没有主见的人。

时间很快过去了12年,到前299年,当时的秦国国君已经是秦昭王,他邀请楚怀王到武关(陕西商南)会盟,后来发生的事证明这是一个彻头彻尾的骗局。秦昭王突然把楚怀王劫持到秦国首都咸阳,强迫他割让巫郡(四川巫山)、黔中郡(湖南吉首)。楚怀王愤怒地加以拒绝,秦昭王就扣留了他,不让他回国,楚国只好重新立了一个国君(楚顷襄王)。

同一年,楚国大夫屈原因为屡次向楚怀王进谏,从来没有被听从过,而且还因此遭到贬逐,极度悲愤之余,屈原投汨罗江自杀。现在每年阴历五月初五端午节吃粽子、赛龙舟,都是为了纪念屈原这位伟大的爱国诗人。用粽叶把蒸熟的米饭包起来,是为了不让鱼吃掉本意是献给屈原的食物;赛龙舟是在比赛抢救已经落水的屈原,营救落水的人当然要迅速,赛龙舟因此成为群体速度的竞技。

又过了两年(前297年),楚怀王好不容易得到一个机会从咸阳逃出来,秦国派军队紧急搜捕,楚怀王不敢逃往楚国,因为可以想见从秦往楚的道路上一定关卡重重。楚怀王并不傻,他反方向向北逃往赵国,但是赵国不敢收容他。楚怀王没有办法,只好逃向魏国,但秦兵尾随而至,又把他抓了回去。第二年,楚怀王终于在咸阳逝世。秦国把他的尸体送回楚国,楚怀王终于叶落归根了。

楚怀王姓芈(这个字等同于"咩"字,羊叫的声音),名槐,在位31年,南方大国楚国在此期间不可遏止地走向衰亡,他自己也以一种非常罕见的方式客死他乡。

从楚怀王的事迹来看,秦国君臣对他的智商是很轻蔑的,进一步则对楚国的国家实力表示轻蔑,秦惠王、秦昭王、张仪都把楚怀王"玩弄于股掌之间"。

楚怀王的决策模式体现出一个鲜明的特点,就是对刺激作"即时反应",他作出决策时能够考虑的时间跨度短到可以用"一瞬间"来形容,而时势的发展是连续的,所以楚怀王只能越来越被动,越来越失败。楚怀王这种"即时反应"的决策模式还导致一个严重的后果,就是对任何有时间纵深的战略谋划采取怀疑和敌视的态度,究其原因在于"即时反应"的决策就"一瞬间"来讲都有非常充足的理由(至少楚怀王本人认为有充足的理由),但所有"一瞬间"的"是"累积起来可能就是一个大大的"非"。

孔子说:"毋欲速,毋见小利。"正可以作为楚怀王的座右铭。

智伯的头骨何以被赵无恤做了尿壶？

“以长期的观点来算总账”在实际操作中会有许多特别的困难之处。我们来看一个案例，先把案例中的人物关系列表如下：

晋国四大家族	智　氏	韩　氏	魏　氏	赵　氏
族　长	智　伯	韩　虎	魏　驹	赵无恤
重要家臣或谋士	智　国 智　果	段　规	赵　葭	张孟谈

晋文公(姬重耳)是春秋五霸之一，他在即位之前有在国际社会流亡20年的经历，当时跟随他的部下历经艰险，在严酷的政治形势下受到锻炼，增长了才干，终于发展成六大家属(范氏、中行氏、智氏、韩氏、赵氏、魏氏)。在晋文公去世以后，六大家属逐渐掌握了晋国政权。后来，六大家属相互吞并，范氏、中行氏先行灭亡，领地被智氏、韩氏、赵氏、魏氏四大家族瓜分。这时智氏家族出现一个新的族长，叫智伯。智伯对韩、赵、魏三大家族的族长(韩虎、赵无恤、魏驹)很是骄横。有一次，大家在一起喝酒的时候，智伯曾经侮辱韩氏家族族长韩虎以及韩家的总管段规。智姓族人智国听到这件事以后警告智伯说：“激怒对方又不防备人家报复，灾祸必然临头。”智伯很不以为然，他说：“我就是灾难，我不给别人灾难，已算运气了，谁敢给我灾难呢？”智国说：“不是这样，连黄蜂、蚂蚁都能害人，何况是一个有庞大武装兵团的大家族呢。”

后来，智伯的骄横越来越严重，发展到向韩氏、魏氏、赵氏公开索要土地的程度，韩氏、魏氏的族长虽然气得发抖，但还是给了，原因只是想让智伯更加骄横，但赵氏家族的族长赵无恤不理他这一套，智伯认为自己受了侮辱，于是联合韩氏、魏氏一起攻击赵氏家属的老根据地晋阳(山西太原)，约定把赵氏灭亡之后，三家平分其土地。晋阳城大而坚固，而且赵氏在晋阳有广泛的群众基础，围攻了两年，都没有办法攻下。到前453年，智、韩、魏三大家族联军决开汾水灌城，水势浩大，仅仅相差两三块板子的厚度就要灌到城里去了，形势万分危急。

困守危城的赵无恤，派出秘密使节张孟谈，趁黑夜悄悄出城去见魏氏族长魏驹、韩氏族长韩虎。张孟谈是个了不起的外交人才，我们现在经常引用的一句话“前事之不忘，后事之师”就是他的名言。张孟谈以“唇亡

齿寒”作为沟通要点，直指人心。他警告魏氏、韩氏说：“赵氏灭亡之后，接下来就轮到你们了。”于是魏氏、韩氏反过来跟赵氏结盟，约定倒戈的日期，然后把张孟谈送回了晋阳城。

智姓族人智果发现了魏氏、韩氏可能倒戈的迹象，急忙禀告智伯。智伯很自信，他说：“这是不可能的，我和魏驹、韩虎的盟约很严密，约定攻破赵氏后三家平分其地。况且他们又是我平素很亲近的人，肯定不会背叛我。你赶快放弃这种想法吧，千万不要再说出口。”智果进一步劝智伯说：“如果不杀魏驹、韩虎，那么就要表示更加亲近他们。”智伯问：“怎么个亲近法？”智果说：“魏驹的谋臣叫赵葭，韩虎的谋臣叫段规，他们都是能够改变主人计谋的人，你现在就和他们约定，灭亡赵氏后，给他们两人各封一个万户的县邑。这样魏驹、韩虎的内心就可以不改变，你就能够得到你想要的一切。”智伯着急地大喊起来：“攻破赵氏要三家平分其土地，如果再封给赵葭、段规每人一个万户的县邑，我所能得到的土地就太少了，这是绝对不行的。”

不久，魏驹、韩虎果然倒戈，韩、赵、魏三家反攻智伯，智伯全军覆灭。赵无恤把智伯的头骨拿来做了一个尿壶。

如果魏氏、韩氏不倒戈，智伯灭掉赵无恤是有把握的，但智伯不能“以长期的观点来算总账”，怜惜两个万户的县邑，结果自己的头骨被别人做了尿壶。

智伯还有一种奇怪的逻辑：以“刻薄”作为对他人的“恩德”。他公开侮辱别人，向别人索要土地，但反而认为别人会跟自己同心同德。

智伯还有一种不可一世的自大狂、自恋狂，他说：“我就是灾难，我不给别人灾难，已算运气了，谁敢给我灾难呢？”这种口吻很像蒙古帝国开国可汗铁木真，铁木真在攻陷中亚花剌子模王国的重镇不花剌城(乌孜别克布哈拉市)，准备屠杀之前，曾把居民召集到祈祷场，向他们宣布说：“你们必须知道，你们都犯了滔天大罪，所以必须加以惩罚。你们一定会问，我有什么证据，证明你们犯罪。我告诉你们，我就是上天的灾祸，如果你们没有犯罪，上天为什么派我来屠杀你们？”(参见柏杨：《中国人史纲》)

智伯的教训是沉痛的，春秋时的晋文公曾经开创了晋国的长期霸业，晋国的实力异常雄厚，这可以从韩、赵、魏三家分晋以后均名列“战国七雄”得到证明。虽然历史不能假设，但假如智伯能作为领导者不使晋国分裂，那么韩、赵、魏三个国家将是一个统一的国家，那整个战国史必然因此而改写。

事实上当初选智伯当家族领导人的时候，智果就坚决反对，他说："智伯有五项突出的优点：一是一表人才，二是精于骑射，三是通晓各项技能，四是文章写得好，五是坚决果断；但他同时有一项缺点，就是心胸狭窄，刻薄寡恩。五种才干加上毫无容人之量，谁能跟他和平共处？如果智伯做家族的继承人，智姓家族一定会灭亡。"

智果的意见最终没有被采纳，历史在这里出现了一个转折点。

马援来访：(洛阳)刘秀VS(成都)公孙述

我认为领导人的决策模式虽然可以通过后天学习得到改善，但影响领导人决策模式的最根本因素还在于领导人的"个性和心志模式"。说到领导人的"个性和心志模式"，历史一再展现出色彩斑斓的画面。我们看一个案例：

25 年，刘秀与公孙述同年称帝。光武帝刘秀建都河南洛阳，由此开创了历时近 200 年的东汉王朝；公孙述建都四川成都，国号"成家"，只历时 12 年即兵败身死。28 年，盘踞天水郡(甘肃省通渭县)的西州(甘肃省东部)大将军隗嚣拿不定主意该投靠谁，于是派马援(战国名将赵奢的后代，赵奢封马服君，后代遂以马为姓。马援后为东汉伏波将军，曾以"马革裹尸"明志)相继出使成都、洛阳，对公孙述和刘秀作深入的评估。

【马援出使成都·公孙述】

马援与公孙述是陕西老乡，从小在一起玩，感情十分深厚。马援以为到了成都以后，两人会不拘形迹地谈笑风生，再想不到他遇到的却是另一种场面。

公孙述高坐在金銮宝殿之上，武士林立，戒备森严，这才请马援进见，依照规定的宫廷礼节参见交拜之后，由礼宾官陪同，送到宾馆休息，并给马援赶制布质的平民服装及冠帽。然后在皇家祖庙中，召集文武官员，在皇帝座位旁边特别设置老朋友的座位。等到一切就绪，公孙述御驾才从皇宫出发，盛大的皇家卫队之前，由天子专用的绣着鸾鸟的旗帜、驱逐妖邪的骑士作为前导。全城戒严，老百姓被驱逐。公孙述在御车之上，不断向左右屈身恭迎的官员点头作答。随后的宴席与文武百官的阵容极为盛大。

公孙述要封马援侯爵，担任大司马。马援的宾客们大喜过望，都盼望能留下来，但马援拒绝了，他说："现在天下一片混乱，胜负还没有决定，公孙述不知道"一饭三吐哺"(周朝宰相姬旦，正在吃饭时听说宾客来访，来不及下

咽，慌忙把口中的饭吐出来，出外接待，有时一顿饭要吐出来三次），急切地招募天下的人才，反而只注重繁琐的礼节，不过一个人形玩具罢了。这种人如何留得住英雄豪杰？”

马援回去后，对隗嚣说：“公孙述不过是井底之蛙，不如专心侍奉洛阳刘秀。”

【马援出使洛阳·光武帝刘秀】

隗嚣于是再派马援到洛阳访问。马援到了洛阳，求见光武帝刘秀，等了很长时间，禁宫宦官引导他入宫。刘秀仅用布包头（平民服饰），在宣德殿走廊下笑脸相迎。

坐定以后，刘秀说：“先生遨游在两个皇帝之间，今天看到你，使我惭愧。”

马援叩头拜谢，说：“当今之世，不但主上选择臣子，臣子也选择主上。我跟公孙述是同一个县的老乡，自幼交好。可是我到成都时，公孙述高坐在金銮宝殿上，戒备森严，而后再传唤我进去。现在我远道而来，陛下怎么知道我不是刺客，竟这样简朴地跟我见面？”

刘秀笑着说：“你不是刺客，只是一个说客。”

马援说：“天下时势反复不定，称王称帝的人不计其数，只有陛下气度恢宏，好像汉高帝刘邦一样，我才知道真正的帝王自有不同。”

第二年，刘秀派人送马援回去。一向有“谦恭爱士”名声的隗嚣与马援感情深厚，深夜同榻而眠，秘密地询问东汉朝廷的情形。

马援说：“我到洛阳后，刘秀接见我达数十次之多，每次接见态度都很轻松，从早到晚无所不谈。刘秀才智极高，有勇有谋，普通人不是他的对手。而且心胸坦荡，开诚布公，不拘小节，跟汉高帝刘邦相同。他看的书非常多，深通儒家经典，处理政事遵循法度，前世君王没有人能跟他相比。”

隗嚣问：“刘秀比刘邦如何？”

马援说：“刘秀不如刘邦，刘邦‘无可无不可’，而刘秀却喜欢处理行政事务，行动符合规范，又不喜饮酒。”

隗嚣不高兴，说：“要像你说的那样，刘秀反而比刘邦更加高明了！”

刘秀的作风就是如此动人心弦。这个在王莽新朝老实巴交的庄稼汉，在以后改朝换代建立东汉王朝21年的大混战中，不仅证明自己是一个军事人

才，而且证明自己是一个政治人才。在28年的时候，看起来公孙述（占据今日四川、贵州和云南的大部分地方，地势险要，资源丰富）好像是刘秀的竞争对手，但历史证明公孙述配不上这样的高规格。柏杨在相关评述中说："马援认为，公孙述是为了预防行刺，才军警林立，恐怕高抬了他。以公孙述的'浅碟子气宇'，显然不是为了预防刺客，而只是为了向贫贱时的老朋友作孔雀开屏。想当年，你我二人同窗读书，没出息是我，而今我当了皇上，说句话就是金口玉言，叫张三死，张三不得不死，叫李四当官，李四就会贵不可及，何等威风，而你却仍在一个变民首领隗嚣手下当差，跟我可差一大截。"柏杨的评论有一定的道理，但我觉得问题的根本还不在这里，公孙述的所作所为源于他的灵魂是紧缩的。

公孙述、公孙瓒需要放松"紧张的灵魂"，放开"紧缩的心灵"

从外交使节马援的眼里对比刘秀和公孙述，公孙述做人太假了，这种假最大的可能还在于"不自信"。越是不自信，就越没有安全感，待人接物也就越不能坦诚相见，也就越不能打动人心。史书记载公孙述"滥行诛杀，用人唯亲"，"为政苛细，对于很小的事也要过问，跟当初做县令时一样"，我们一再看到的只是一个"紧张的灵魂"，一个"紧缩的心灵"。为了对这种灵魂获得更加全面的印象，我们再看一个案例。

【公孙瓒按自己的逻辑"安居"灵魂】

195年，公孙瓒占有全部幽州，更加趾高气扬，不体恤百姓。只记住别人的过失，却不记得别人的好处，连瞪他一眼的小事也必定要报复。对名望在他之上的，一定借法律来加以陷害；对有才能的人，一定想方设法把对方置于穷困之地。有人问公孙瓒这样做的原因，公孙瓒说："士大夫们全都自认为应该富贵，给他们富贵，也不会感激。"所以公孙瓒宠信的都是商贩一类的庸人，与这些人结为兄弟，或者互通婚姻。这些人到处侵扰掠夺，百姓怨恨。

在此之前，有童谣说："燕国南疆/赵国北界/中央合不住/大小像块磨刀石/只有此中/可以避世。"公孙瓒解释童谣所说的地方是指易县（今河北雄县西北），就把大本营迁到那里，在周围挖掘了十道堑壕，在堑壕内修筑许多土丘，每座土丘都有五六丈高，在上面建起高楼。中央有一个最高的土山，足有十丈，供公孙瓒自己居住。以铁为门，左右侍卫全被隔在门外，七岁以上的男子不许入内，只与姬妾同住，文书用绳子吊上城。他又命令妇女练习大嗓门，

使声音能传到数百步，以便向其它城楼传达命令。从此，公孙瓒跟宾客完全隔绝，智囊和猛将渐渐背叛离散，而公孙瓒也很少再外出作战。有人问起原因，公孙瓒说："我从前在塞外驱逐胡人，在孟津（黄河渡口）扫荡黄巾军，那时自认为可以凭借自己的才能平定天下叛乱。但到了今天，战乱才不过刚刚开始，看起来大局并不能由我决定。因此，不如让将士养精蓄锐，努力耕作，以度过荒年。兵法上讲："百丈高楼，不可进攻。"如今我的军队分驻各楼，有深堑高楼数十重，存粮食三百万斛，吃尽这些粮食，足可以看清天下局势的变化了。"

看公孙瓒的意思，是想把自己跟地球隔绝开来。历史证明，公孙瓒的算盘没有打对，他费尽心力构筑的"碉堡"其实不堪一击。四年之后的 199 年，袁绍攻打公孙瓒，用的是"地道战"。

袁绍军挖掘地道，穿到城楼底下，用木柱支撑使不下陷，算计已经挖掘到城内中心，就纵火焚烧柱子，地道崩裂，高楼霎时倒塌。公孙瓒自知无法逃命，就把妻子儿女姐妹统统绞死，然后纵火自焚。袁绍还是不肯放过他，命士兵冒着熊熊烈火抢上高台，再把公孙瓒斩首示众。

其实公孙述、公孙瓒都应该算是"英雄人物"，或许只是他们运气不好，碰到的对手刘秀、袁绍太强大了。更高级的英雄遂让普通的英雄成了历史的笑柄。

官渡之战前夕："十胜十败"策略检查表

袁绍能打败公孙瓒，但不是曹操的对手。200 年，袁绍与曹操在官渡（河南中牟东北古鸿沟渡口）决战，袁绍以绝对优势的兵力而大败。其实早在三年前的 197 年，曹操的谋士郭嘉已经有"今绍有十败，公有十胜"的准确预言。

袁绍在给曹操的信中措辞十分傲慢。曹操对荀彧、郭嘉说：现在我准备讨伐袁绍，但势力没有他强大，应该怎么办？

荀彧、郭嘉说：刘邦的势力比不上项羽，是您所知道的。刘邦只靠谋略战胜项羽，所以项羽虽强，最终仍被击败。如今，袁绍有十项失败因素，而您却有十项胜利因素，袁绍虽然强大，终究不会有什么作为。

为使荀彧、郭嘉“十胜十败”的分析更加明晰，特把原文内容列为图表：

重新分类	原序号	对比项目	袁绍VS曹操（原文）	我的说明
领导人风范	1	道胜	袁绍讲究排场，礼仪繁多；而您待人接物出于自然，这是在处世之道上胜过他。	待人接物（袁绍与公孙述很相像）
	7	仁胜	袁绍看到他人饥寒交迫，怜悯之情便在脸上显露出来，但对没有亲眼看到的，就考虑不周；而您对于眼前的小事，经常忽略不管，但对于大事，以及与全国各地的交往，您所施的恩惠却往往出人意外，对于看不到的事情，也考虑得十分周全，这是在仁义上胜过他。	全局观念（袁绍汲汲于眼前，正所谓“见树不见林”，而曹操则是远观天下）
人力资源	4	度胜	袁绍外表宽厚而内心猜忌，用人好起疑心，只信任亲戚子弟；而您外表平易近人，内心机敏善察，用人不疑，只看才干，不问远近亲疏，这是在器度上胜过他。	胸襟气度（袁绍用亲，曹操用才）
	6	德胜	袁绍喜欢高谈阔论，谦恭揖让，借以沽名钓誉，因此，那些华而不实的士大夫多去投奔他；而您待人至诚，不虚情假义，忠诚正直、有远见和真才实学的人都愿意为您效力，这是在品德上胜过他。	道德风范（袁绍与曹操各自吸引的人才有本质上的区别，这一点与项羽、刘邦极为相似）
	8	明胜	袁绍手下大臣争权夺利，互进谗言，混淆视听；而您管理下属有方，谗言诬陷行不通，这是在明智上胜过他。	英明智慧（中国老话说“三心变一心，瓦砾变黄金”，袁绍内部不团结）
组织管理	3	治胜	自从桓帝、灵帝以来，政失于宽，袁绍却用宽来补救宽，因此法纪松驰，令出不行；而您用严来纠正宽，使得各级官员都遵纪守法，这是在治理上胜过他。	组织管理（袁绍宽猛不相济，宽猛属于基本的组织治理范畴，将在蝴蝶模型九要素之一的“法”中详细论述）
	9	文胜	袁绍做事没有标准，所是、所非不可知；而您对正直、有功的人礼敬，对邪恶、犯罪的人以法律制裁，这是在文治上胜过他。	组织基本法（袁绍是非不明，赏罚也必然混乱。这一点将在蝴蝶模型九要素之一的“法”中详细论述）
造势	2	义胜	袁绍身为臣子，如果起兵进攻，便是叛逆；而您尊奉天子以统率天下，这是在道义上胜过他。	政治号召（袁绍曾拒迎汉献帝，最终使曹操获得“挟天子而令诸侯”的政治优势）
执行力	5	谋胜	袁绍计谋多而决断少，往往错失时机；而您制定了策略就立即施行，可以应付无穷的变化，这是在谋略上胜过他。	谋略能力（袁绍的执行力大有问题）
军事能力	10	武胜	袁绍喜欢虚张声势，而不知兵家要诀；而您善于以弱胜强，用兵如神，部下信赖，敌人畏惧，这是在武功上胜过他。	军事才干（袁绍不知兵，曹操是军事家）

荀彧、郭嘉是有系统分析思想的，他们对袁绍与曹操的对比分析比马援对公孙述与刘秀的对比分析要宏观得多，也系统得多。因此，荀彧、郭嘉也比马援具有更多的“战略家”因子。“十胜十败”提供的是一个组织评估的策略检查表，涉及“道胜、义胜、治胜、度胜、谋胜、德胜、仁胜、明胜、文胜、武胜”十个因素，我重新归纳为六个主要方面：领导人风范、人力资源、组织管理、造势、执行力、军事能力(见上表)。在竞争格局中，如果两个组织在对比评估中出现一边倒的倾向，那么对未来的竞争结果就可以作出相应的预言，其中又有一个关键的结论：组织“当前的强弱”并不具有十分重要的意义。

【郭嘉离开袁绍，转投曹操】

起初，郭嘉去见袁绍，袁绍对他十分礼敬。郭嘉住了几十天，对袁绍的谋臣辛评、郭图说：“有智之士要审慎地选择主人，才能保全自己，建功立业。袁绍只想仿效周公姬旦(“一饭三吐哺”)礼贤下士，却不懂得用人的方法；事务繁杂，却缺少重点；喜欢谋略，但又优柔寡断。要与他共同建立霸王之业，实在太困难了。我将另投明主，你们为何不离去呢？”

辛评、郭图说：“袁氏家族对天下有恩德，人们多来归附，而且他势力最强，还要去投奔谁呢？”

郭嘉知道他们执迷不悟，于是离去。

曹操召见郭嘉，与他谈论天下大事，高兴地说：“使我成就大业的一定就是此人！”

郭嘉出来后，也高兴地说：“这真是我的主人！”

上面的引文有几点特别值得重视：

一是郭嘉与辛评、郭图的思维模式完全不同。辛评、郭图在作出判断的时候，依据的是一种“原始的儿童心理”，就像看两个人打架，只看哪一方的块头大就断定他一定赢。在他们的决策模型中，既没有时间上的纵深感，也不能包含不是一眼就能看出来的“隐性因素”；

二是人才与组织一定是一种“双向选择”的关系。马援曾对光武帝刘秀说：“当今之世，不但主上选择臣子，臣子也选择主上。”所以郭嘉跟陈平(弃项羽投刘邦)一样，虽然事后诸葛亮的说法可称之为“弃暗投明”，但当时的实际情况却是“弃强就弱”；

三是曹操对人才的“赏识激励法”。上面的引文中说：“曹操召见郭嘉，与

他谈论天下大事，高兴地说：使我成就大业的一定就是此人！”我当然相信郭嘉的确是一个人才，但正如本书前文曾经详细分析过的那样，识别一个人才很难，曹操识别人才的能力固然很强，但也不太可能仅仅通过一次谈话就说出这样夸张的话，下这样夸张的结论。事实上，曹操对荀攸也说过同样的话，“曹操和荀攸谈话后，大为高兴，说：荀攸不是寻常之人，我能与他商议大事，天下会有什么可忧虑的呢？”历史总是在字里行间透露出点点滴滴的隐含之意，我现在相信曹操肯定还对许多投奔他而来的人说过类似的话，只是历史上没有记载而已。对人才的赏识与激励是使用人才的一大前提，没有一个人会愿意为一个不赏识、不尊重自己的领导人工作。曹操说了这样的话以后，郭嘉也马上投桃报李地说：“这真是我的主人！”这就叫惺惺相惜。德鲁克在《卓有成效的管理者》中说：“只有让平凡人都能做出不平凡的事的组织，才是好的组织。”这是整个领导学的精髓。我还要补充一句，“只有让平凡人都能做出不平凡的事的领导人，才能超越自身的平凡，走向成功与伟大。”

绝大多数领导人都是“中人”

什么叫“平凡的人”，我觉得中国历史上有一个对应的词，叫“中人”。前面谈到过公孙述、公孙瓒、袁绍，他们身上固有的缺点当然使人警醒，但这些缺点在许多时候只是一个人平常的缺点，他们对竞争态势的反应也只是一个人平常的反应。他们最大的问题其实还在于不能用人，不能用别人的长处来弥补自己的不足，不能让追随者不平凡，从而让自己不平凡。在中国历史上的卓越领导人系列中，他们只是“中等领导者”而已，或者套用柯林斯的话说，他们没有能够“从优秀走向卓越”。

无论是领导者还是追随者，“中人”都占绝大多数。就像我们平常所说的那样，特别聪明与特别愚蠢的人都只是少数，其余的人都处在中间层次。我们看一些历史上论述“中人”的案例。

【汉桓帝刘志是“中人”】

159年，汉桓帝询问侍中爰延说：“朕是一个什么样的君主？”

爰延说：“在汉王朝的君主中，陛下属于中等。”

桓帝问：“为什么这么说呢？”

爰延回答说：“尚书令陈蕃（东汉清流首领，死于和宦官的斗争）执政时，国家得到治理；中常侍（宦官）参与政事时，国家混乱。所以说，可以辅佐陛下

为善,也可以辅佐陛下作恶。”

汉桓帝本年 27 岁,已经做了 14 年皇帝。汉桓帝与后继者汉灵帝在位时间加起来共有 40 余年,其间宦官干政,政治黑暗,民不聊生,由此在 184 年爆发席卷全国的黄巾起义,东汉王朝趋于崩溃。在上述君臣对话中,为“中人”的判定提出了一个明确的标准:“可与为善,可与为非。”这其实是人之常情,一个人跟上进的人在一起,耳濡目染,当然也会更多地趋向上进;一个人跟邪恶的人在一起,多受熏陶,当然也会一点点走下坡路。说汉桓帝是“中人”,当然在意料之中,但说春秋首霸的齐桓公是“中人”,就多少有点让人意外了。

【齐桓公姜小白也是“中人”】

573 年,北周武帝(宇文邕)问乐运:“皇太子(宇文赟)是怎样一种人?”

乐运答:“中人。”

武帝回头对宇文宪说:“文武百官花言巧语谄媚我,都说皇太子聪明有特殊才智,只有乐运的话忠诚坦率。”并向乐运询问中人的样子。

乐运答道:“像齐桓公就是中人。管仲为相就可以成就霸业,竖貂辅政就会使国家混乱。可以使他为善,也可以使他为恶。”

武帝说:“我明白了。”于是精选宫廷官员辅助皇太子,提拔乐运当京兆丞。皇太子听说后,心里很不高兴。

乐运的分析很有道理。齐桓公(姜小白)在位 43 年,但齐桓公四十一年的时候,管仲去世。

管仲病重的时候,姜小白问他:群臣中谁可以为相接替你的位置?

管仲说:了解臣下没有谁能比得上国君。

姜小白说:易牙这个人怎么样?

管仲说:杀死儿子来顺适国君的欲望(传说易牙曾经杀死自己的儿子做成羹汤献给姜小白),不符合人之常情,不可以。

姜小白说:开方这个人怎么样?

管仲说:背离父母来顺适国君的欲望(开方曾经离家 15 年没有回去看望父母),不符合人之常情。一个连自己父母都不爱的人,很难让人信任。

姜小白说：竖貂这个人怎么样？

管仲说：自己阉割生殖器来顺适国君的欲望（竖貂自处宫刑，求为宦官，以便接近姜小白），不符合人之常情，不可以。

……

不久管仲去世，姜小白不能采纳管仲的意见，开始重用这三个人。仅仅两年以后，姜小白去世，因众多儿子争位，姜小白的尸体停在床上67天，蛆都爬到了大门外，还没有得到安葬。

姜小白的尸体生了蛆还不能安葬只是小事，齐国的霸业也由此凋零却不能不说是大事。对于"中人"来说，信用什么样的人就会有如此严重不同的结果。用人岂能不慎！

汉元帝执迷不悟，害得易经专家京房送了命

某些领导人更在"中人"以下，我们看一个案例：

前37年，中书令石显大权独揽，石显的好朋友五鹿充宗任尚书令，两人联合执政。有一次，汉元帝召见京房（西汉易经专家，擅长以灾异推论时政）。

京房问汉元帝："周朝的幽王、厉王为什么导致国家出现危机？他们任用的是什么人？"

汉元帝说："君王昏庸，任用的都是善于伪装的奸佞。"

京房进一步问："君王是明知奸佞而仍用他们，还是认为贤能而任用他们？"

汉元帝说："是认为他们贤能。"

京房说："为什么今天我们知道他们不是贤能呢？"

汉元帝说："根据当时局势混乱，君王身处险境就可以知道。"

京房说："如果是这样的话，任用贤能时国家必然治理得好，任用奸佞时国家必定混乱，这是事物发展的必然规律。为什么幽王、厉王不觉悟而另外任用贤能，为什么终究要任用奸佞以致陷入困境呢？"

汉元帝说："乱世君王，各自认为他所任用的官员全是贤能。假如都能觉悟到自己的错误，天下怎么还会有危亡的君王？"

京房说："齐桓公（姜小白）、秦二世（嬴胡亥）也知道幽王、厉王，并讥笑他们。可是，齐桓公任用竖貂，秦二世任用赵高，以致政治日益混乱。为什么

不能把幽王、厉王当作一面镜子，而觉悟到用人的不当呢？”

元帝说：“只有治国有法的君王，才能依据往事而推测将来。”

京房于是脱下官帽，叩头说：“《春秋》一书，记载242年间的天变灾异，用来显示给后世君王看。而今陛下登极以来，出现日食月食，星辰逆行；山崩泉涌，天落陨石；夏季降霜，冬季响雷，春季百花凋谢，秋季树叶茂盛，降霜后草木却并不凋谢。《春秋》记载的灾异已经俱备，陛下看现在是治世，还是乱世？”

汉元帝说：“已经乱到极点了，这还用问？”

京房说：“陛下现在任用的是些什么人？”

汉元帝说：“还算幸运，当今比前代高明，而且责任也不在他们身上。”

京房说：“前世的那些君王也是陛下这种想法。我恐怕后代看今天，犹如今天看古代。”

汉元帝过了很久说：“现在扰乱国家的是谁？”

京房说：“陛下应该知道。”

汉元帝说：“我不知道，如果知道，哪里还会用他？”

京房说：“陛下最信任，跟他在宫廷之中共商国家大事，把握用人权柄的人，就是他。”京房所指的是石显。

汉元帝也知道，他说：“我晓得你的意思。”

京房告退。后来，汉元帝还是不能让石显退位。

这一段君臣对话真是惊心动魄。汉元帝既然不能让石显退位，京房就危险了。后来石显果然控告京房诽谤政治，把他弄到监狱里，整死了。京房曾经跟随焦延寿学习《易经》，焦延寿常说：“得到我的学问而丧失生命的，就是京房。”

本书在人才学部分曾谈到“臣子应该善于跟君王沟通”，并列举了一些成功的案例。应该说京房具备第一流的沟通能力，但汉元帝刘奭还是不能觉悟，或者虽觉悟但不能行动。这就不仅是京房的悲哀，也是汉元帝的悲哀了。按照“可与为善，可与为非”的“中人”判断标准，汉元帝只能算“中人”之下了。看历史常有一种惊心动魄的感觉，就是这个汉元帝，他的后宫中有一个妃子叫王政君，王政君是篡夺西汉政权、建立新朝的王莽的姑妈，王莽正是借助这位长寿姑妈的势力（王政君自己并不知情，她只是被王莽骗得团团转），实施他灭亡西汉的大战略的。有这一层背景，每每再看到汉元帝的行

迹，就感觉西汉王朝的丧钟已如游丝般在遥远的地平线上飘浮而起。

汉元帝（刘奭）、汉桓帝（刘志）、汉灵帝（刘宏）都是守成之君，他们能当皇帝不是因为才干和品德，而是由于天下第一高贵的血统。就成长环境来讲，正如孔子晚年鲁国国君鲁哀公所说的那样："寡人生于深宫之中，长于妇人之手，未尝知忧，未尝知惧。"孟子说"生于忧患，死于安乐"，因此他们的没落自有其必然的趋势，成为"中人"或"中人以下"也是意料之中的事。

刘渊努力使自己成为文武全才

看过了"中人"和"中人以下"的领导者，我们现在看一个"中人以上"领导者的案例。《资治通鉴》279 年记载：

> 当初，南单于任命他的侄子刘豹为左贤王。后来曹操把匈奴分为五部，任命刘豹为左部帅。刘豹的儿子刘渊，俊秀出众，他拜崔游为师，广博地学习经史。他曾对与他同门的学生说："我常常为随何、陆贾没有武功，周勃、灌婴没有文才而感到羞愧。随何、陆贾遇到了汉高帝刘邦却不能建立封侯的功绩；周勃、灌婴遇到了汉文帝刘恒却不能振兴文教，这难道不可惜吗？"于是他在习文的同时也兼学武功。等他长大了，善于射箭，体力超过常人。

刘渊是匈奴族，山西忻州人，十六国时期汉国创立者。他深感惋惜的四个人都应该算是优秀的人才。前 206 年，汉王刘邦说："有谁能为我出使九江王（英布）那里，让他起兵叛楚（项羽）？只需把项羽拖住几个月，我夺取天下就十分有把握了。"随何说："我请求出使！"果然不辱使命。陆贾跟随刘邦平定天下，以善辩出名，曾数次出使南越（今珠江流域），使南越王赵佗臣服。陆贾最有名的事迹当属他对刘邦说：天下"居马上得之，宁可以马上治之乎？"随何、陆贾更像是战国时期的纵横家，刘渊鄙视他们在争夺天下的过程中"没有名将之武功"，虽说有一点求全责备，但也的确说到了他们的软肋。周勃是刘邦的徐州老乡，随刘邦起义，在反秦战争和楚汉战争中功勋卓著。为人厚重少文，刘邦以为可嘱托大事，曾说"安刘氏天下者必勃也"。灌婴是河南商丘人，随刘邦起兵，跟从刘邦入关灭秦，屡立战功。在刘邦去世以后，吕后篡位之时，周勃、灌婴又都为安定刘家天下出了大力。周勃和灌婴都是汉初名将之星，但刘渊鄙视他们没有文才，后来辅助汉文帝刘恒却不能振兴文化教育，也是一种求全责备，也的确说到了他们的软肋。

刘渊眼高于顶，志大才宏，作为一个帝国的开创者，他是有理由看不起上述四个人的。刘渊建立的汉国（又称前赵）立国只有 20 余年，就为石勒创建的后赵帝国所灭。

刘邦的战略思维能力远远比不上石勒

石勒是羯族人，不认识字，小时候种田，曾经跟着老乡到洛阳做小生意，被晋朝的官吏抓住卖到山东当奴隶。后起兵，投靠刘渊，以襄国（今河北邢台）为战略据点，扩展势力。刘渊死后，刘渊的继任者不能控制他，329 年，石勒围洛阳，灭前赵。

【后赵国皇帝石勒的自知之明】

332 年，后赵国皇帝石勒犒赏群臣，他对中书令徐光说："朕可以和古代哪一等君主相比？"

徐光说："陛下神武超过汉高帝刘邦，后代人没有可以相比的。"

石勒笑着说："人哪有不知道自己的？你的话太过了。朕如果遇到汉高帝，应当向他北面称臣，与韩信、彭越平起平坐。如果遇到汉光武帝刘秀，将与他逐鹿中原，不知鹿死谁手。大丈夫行事应当光明磊落，终究不该仿效曹操和司马懿，欺凌孤儿寡妇，靠不正当的手段夺取天下。"群臣叩头顿首，称呼万岁。

石勒虽然没念过书，却喜欢让儒生读书给自己听，经常凭自己的心意议论古今得失，听的人都心悦诚服。他曾经让人读《汉书》，听到郦食其劝汉高帝册立战国时六国诸侯的后裔，吃惊地说："这种做法很失策，为什么能最终夺得天下？"等到听说留侯张良劝谏，这才说："幸亏有张良。"

郦食其劝汉高帝刘邦册立战国时六国后裔，这是一个重大的战略问题，我们看一看当时的情况。

【郦食其建议刘邦分封六国后代】

前 204 年，楚军（项羽）屡次袭击汉军的运粮通道，汉王（刘邦）因此与郦食其谋划如何削弱楚军实力。郦食其说："从前商汤讨伐夏桀（商灭夏），将夏桀王的后裔封在杞国（河南杞县）；周武王讨伐商纣王（周灭商），将商纣王的子孙封在宋国（河南商丘）。秦朝丧失德行、背弃道义，侵伐各诸侯国，灭掉各

国后,使诸侯国的后代生无立锥之地。陛下若能重新扶立六国后裔,当今六国的君臣、百姓会对陛下感恩戴德,都将心甘情愿地做陛下的臣民。如此德义已经施行,陛下即可居帝位称霸天下,楚王也必定会整理衣冠前来朝拜了。"汉王说:"好!赶快去刻制印玺,你可带上它们出使各国了。"

郦食其出的主意今天看起来有点费解。中国古代有一种通行的做法,当一个王朝灭亡另一个王朝以后,一般要加封被灭亡王朝国君的后代,封给他们一小块地方,使这一支血脉能够延续下去。这一种做法尤其得到儒家学说的肯定,被认为是仁义的一种具体表现。时间长了,就成为一种政治传统。中国历史上改朝换代,废废杀杀,最后的胜利者一定会上演类似的"节目",借以在天下人面前树立仁义的形象,但分封土地之余往往又加以严密的箝制,被分封的前代国君后裔一般等同于囚犯,最后也往往死于非命,而胜利者也一定会举行较为隆重的葬礼,流下一泓鳄鱼泪。

郦食其受了儒家学说的蛊惑,认为在楚汉相争最激烈的时候,可以通过"分封六国后代"这种仁义的举动来收拾天下民心,达到所有竞争者自动放弃竞争的惊人效果,甚至项羽也会束手就擒,转而对刘邦顶礼膜拜。郦食其真是太天真了。

【张良一口气说了"不可封六国后代"的八个理由】

郦食其尚未起程,张良从外面回来。汉王正在吃饭,说道:"子房(张良别号),你过来!宾客中有人为我策划了削弱楚国实力的办法。"随即把郦食其的话告诉了张良。张良说:"什么人为陛下谋划了这个计策?陛下统一天下的大事要完了!"汉王说:"为什么呢?"张良说:

"从前商汤、周武王之所以封立夏桀、商纣王的后裔,是因为估量到自己可以掌握住对他们的生死大权。而如今陛下能够决定项羽灭亡的命运吗?这是不可封六国后代的第一个理由。

周武王进入商朝都城朝歌(河南淇县),表彰商纣王时的贤人商容的德行,释放了被囚禁的箕子,翻修比干的坟墓。而如今陛下能够这样做吗?这是不可封六国后代的第二个理由。

周武王曾经发放纣王粮仓的粮食,散拨府库的金钱,以赈济贫苦百姓。如今陛下可以这么做吗?这是不可封六国后代的第三个理由。

殷商灭亡后,周武王废弃战车,倒置兵器,以向天下人表示不再用兵。如

今陛下能这样做吗？这是不可封六国后代的第四个理由。

把战马放养在华山之南，以显示不再驱用。如今陛下可以这么做吗？这是不可封六国后代的第五个理由。

将牛放牧到桃林之北，以表示不再运输粮草辎重。如今陛下能够这样做吗？这是不可封六国后代的第六个理由。

天下远游的士子，所以要远离父母兄弟，跟随陛下辗转奔波，为的就是得到那日思夜想的一点点封地。倘若今天重新封立六国后代，使天下远游之士各自回去侍奉他们的君主，那么陛下还依靠谁去夺取天下呢？这是不可封六国后代的第七个理由。

况且当今只有楚国强大，假如复立的六国后代重新屈从于楚国，那么陛下还怎么使他们臣服于汉呢？这是不可封六国后代的第八个理由。

汉王听后饭也不吃了，骂道："这个书呆子几乎坏了老子的大事！"立即下令销毁那些印玺。

张良一口气分析了八条理由，我认为其中最重要的是第七条。土地是一种稀缺的资源，如果把土地分封给被秦始皇灭亡的山东六国国君的后代，那跟随刘邦打天下的人还怎么能将革命进行到底呢？郦食其这个人好读书，家里穷，在河南杞县看守城门，大概行为有些怪诞吧，当时的人称其为"狂生"。等到刘邦西进关中，到了他的家乡，他就投奔刘邦，经常为刘邦出使各诸侯国做说客，也是战国时纵横家式的人物。前 203 年，郦食其去游说齐王田广归顺刘邦，可是刘邦又派韩信攻打田广，田广以为郦食其出卖自己，就把他像煮鸭子一样煮死了。

上面的故事很有意思，郦食其出了"封六国国君后代"这个馊主意以后，刘邦的反应是欣然同意，500 年之后的石勒的反应是大吃一惊。由此可见，刘邦的战略思维能力是很值得怀疑的，但刘邦照样能建立伟大的西汉王朝，因为刘邦会用人啊！



第三篇　组织成长模式

天地浑沌如鸡子，盘古生在其中。万八千岁，天地开辟。阳清为天，阴浊为地，盘古在其中。一日九变，神于天，圣于地。天日高一丈，地日厚一丈，盘古日长一丈。如此万八千岁，天数极高，地数极深，盘古极长。

——《山海经》

致广大而尽精微。

——《中庸》

能长期生存的物种不是最强壮的，也不是最有智慧的，而是最能适应变化的。

——查尔斯·达尔文

何以判断一个组织是不是在进步？在成长？在开创？

蝴蝶模型提供了一个新的视角，那就是观察该组织“用术”、“抱法”、“弘道”三方面的情况，并进而判断该组织有没有呈现出一个由“术”向“法”再向“道”螺旋式上升的总趋势。

绝大多数组织都在“术”的层面运作，组织运营呈现出一惊一乍、动荡不安的态势；许多组织在由“术”向“法”的惊险一跃中栽了跟头，头破血流，甚至寿终正寝；还有一些组织在艰难地攀上“法”的高高平台后，再也无力向“道”的层面递进，就像万科董事长王石描述攀登珠峰的情形时说的那样，看到山顶就在那儿，感觉只有一步之遥，但就是上不去。

因此，“道”、“法”、“术”代表了组织运营的三种层次，呈现出一种金字塔结构，越往上组织的数量越少，越往上它包容的下一层次也越广博、越丰厚。“法”并没有否定“术”，“道”也没有否定“法”，它们之间不是排斥的，而是向下包容的。

从悲观但明智的角度来看，任何人类创造的事物最终都是要灭亡的。因此，并没有长盛不衰的企业；相反，企业组织的寿命非常有限。《中国民企死亡全书》(载2003年《科学投资》杂志)中列举了一组数据：

据美国《财富》杂志报道，美国大约62%的企业寿命不超过5年，只有2%的企业存活达到50年，中小企业平均寿命不到7年，大企业平均寿命不足40年；一般的跨国公司平均寿命为10—12年；世界500强企业平均寿命为40—42年，1000强企业平均寿命为30年。日本《日经实业》的调查显示，日本企业平均寿命为30年。《日本百强企业》一书记录了日本百年间的企业变迁史，在百年中，始终列入百强的企业只有一家。在中国，有关企业存继周期尚无如此明确的统计，但1993年、1995年、1997年、2000年、2002年连续进行的5次全国私营企业大规模抽样调查表明，1993年以前私营企业平均存继周期只有4年，2000年提高到7.02年。此外，有数据表明，中国集团公司的平均寿命约为7—8年，与2000年统计的私营企业平均寿命相仿，不知这是否也就是中国企业的平均生存时间？倘若这一数字可信，则我国企业的平均寿命远逊于日本，而大型企业(集团公司)的平均寿命也只达到美国中小型企业的平均水平。

爱瑞·德·葛斯在《有生命力的公司》中也提供了一组数据："到1983年为止，1970年《财富》杂志评出的500家大公司中，有1/3已经被兼并或者分裂为不同的小企业，或者与其它公司进行了合并。"

任何夭折都会让人不安。所幸的是，也有许多组织鹤发童颜。

不能做到"道·法·术"一以贯之的组织都是不安全的。

第一章 “术”是一种草根智慧

“术”的内容非常丰富，可以把“术”简单地分成两类：一类基本上没有竞争导向，一类则充满了竞争导向。前者往往是一个组织寻找成长动力的方法和策略，后者则具有更多“诡道”的气质。

伯乐效应

前一种类型的术，可以《战国策》上的一则小故事作为说明：

有人出售骏马，在市场上等了三天，无人问津。马主求见伯乐，说：“如果你一再去察看，临走且频频回头，表示不忍舍弃，我愿意把卖马所得1/10的价钱给你。”伯乐照他的话去做，一天之内马价上涨10倍。

这个故事很有意思，拿现代商业推广来作比方，伯乐就是“专家型形象代言人”，他的每一次回眸都在增加马的价格，他自己也从中获利。伯乐是春秋五霸之一的秦穆公的臣子，以善于相马而著称。后来伯乐年纪大了，秦穆公就请他再推荐一个会相马的人，伯乐就推荐九方堙。秦穆公让九方堙相马，可是九访堙连马的雌雄和颜色都分辨不清，秦穆公很不高兴，但伯乐为此分辩说：“得其精而忘其粗，在其内而忘其外。”就是说相马要紧的是能抓住一匹马的内在精神，而不是外在的性别、身高或者皮肤的白与黑。

“术”有时指向黑暗深处

“术”作为“诡道”的案例太多了，尤其集中在“人事”和“军事”两个方面。前文在领导学部分，我们曾提到汉元帝刘奭只能算是“中人之下”的君主，京房如此百般开导他，他还是不能疏远石显。从另一个方面来讲，原因还在于石显这个人有能力，他有取得汉元帝信任的特别的“固宠之术”。

【石显用"事件营销"使汉元帝对他深信不疑】

前 37 年，石显心知自己专权，怕汉元帝一旦疏远自己，便时常向汉元帝表示忠诚，验证汉元帝对自己的态度。

石显奉命出宫办事，他先向汉元帝请求："恐怕有时回宫太晚，宫门关闭，我可不可以说奉陛下之命，叫他们开门！"汉元帝答应了他。后来的某一天，石显故意深夜才回宫，宣称汉元帝的命令，唤开宫门入内。不久，果然有人上书控告："石显专擅皇命，假传圣旨，私开宫门。"汉元帝笑着把奏章拿给石显看。石显抓住时机，流泪说："陛下宠爱我，委任我办事，下面的人无不妒火中烧，想陷害我，类似的情形已不止一次，只有圣明的主上才知道我的忠心。我出身微贱，实在不能以我一个人去使万人称心快意，请允许我辞去中枢职务，只负责后宫的清洁洒扫，死而无恨。"

汉元帝认为石显说得对而怜悯他，不断重重赏赐，这样的赏赐及百官贿赂的资金达一亿。

石显真是厉害，用一桩简单的"事件营销"就把汉元帝玩弄于股掌之间，而且这个事情很难翻案，因为它本身是真实的。我们再看一个案例。

【郑颐诱使王昕一言丧身】

558 年，北齐文宣帝高洋对临漳令稽晔、舍人李文思非常恼火，把他们赐给臣下当奴仆，中书侍郎郑颐私下设圈套陷害祠部尚书王昕。他故意对王昕说："自古以来，没有朝廷士大夫当奴隶的。"引得王昕说了一句："商朝的箕子（纣王的叔父）不就当了纣王的奴隶吗？"郑颐拿这话去报告文宣帝，说："王昕把陛下比作商纣王。"文宣帝自此怀恨在心。过了不久，文宣帝与朝廷大臣们设宴畅饮，王昕借口有病没有参加，文宣帝派骑兵把他抓来在宫殿前斩首，尸体被扔入漳水。

郑颐这种人真是让人不寒而栗，只需要一个最简单不过的小动作就能让别人送了性命。上面两个案例都有点恐怖，我们再看一个戏剧性一点的案例。

【孟佗是怎样当上凉州刺史的？】

最初，中常侍张让（把持朝政的宦官，他的权力大到汉灵帝常称"张常侍是我父"，他劝说灵帝聚敛财货，公开卖官）府中有一位管事的奴仆权势显

赫。孟佗家财富足,跟这位奴仆结成好友。孟佗倾其所有贿赂他,对其他家奴也一样巴结奉承,毫不吝啬。因此,家奴们对他大为感激,问他希望得到什么?孟佗回答:"我只希望你们向我一拜就足够了。"家奴们满口答应。

当时,每天前往求见张让的宾客常常有数百甚至上千之多。有一天,孟佗也前往晋见,稍后才到达,车辆无法前进,于是那位奴仆总管率领他的属下前来迎接,就在路旁大礼参拜,引导孟佗车辆进入大门。宾客们见此情景,全都大吃一惊,认为孟佗和张让的关系不同寻常,便争相送给孟佗各式珍宝。孟佗将这些珍宝分送给张让,张让大为欢喜。由于这个缘故,于是任命孟佗为凉州刺史。

孟佗的策划很让人佩服,至少比等待张让接见的数百上千的宾客要高明,孟佗体现了一种"差异性定位"的思维模式,别的宾客无非是通过贿赂直接要官,他们的成本是巨大的,而孟佗不仅买到了官,而且还有赚。他在人群中是如此与众不同,因此在"数百甚至上千之多的宾客"之中唯有他能青史留名。

对"信息"尤其是"信息不对称"的操控

从以上案例分析已经可以看出"术"的运作有一个基本的规律:对"信息"尤其是"信息不对称"的操控。石显、郑颐都是无中生有地制造了一种信息,孟佗则引导别人误以为他跟张让关系非同一般,但上述种种手段并不能完全展示此一规律的运用。我们再看一个案例。

【蒯彻教武臣"传檄而定"】

前 209 年,武臣(陈胜的老朋友)等人渡过黄河,分赴各县,劝说当地有声望的人士,一时纷纷响应。武臣便沿途收取兵众,得数万人。武臣大军接连攻下故赵国的十几座城市,其它城市都固守不降。武臣便率军向东北攻击范阳(河北定兴)。

范阳人蒯彻劝武臣说:"您一定要先打胜仗而后才扩大地盘,先进攻得手然后才取得城市,我认为这是一个错误。您如果能听从我的计策,就可以不进攻便使城市投降,不作战便能夺取土地,难道不好吗?"

武臣说:"你说的是什么意思呢?"

蒯彻道:"范阳县令徐某,怕死且贪得无厌,想在别的县之前投降。您如

果杀了他，那么其余所有的城市都将固若金汤，无法攻克了。假如您给我侯印，让我授给范阳县令，使他乘坐王侯的车子，驱驰在旧燕国、赵国的城外，那么燕、赵之地就可不战而降了。”

武臣说：“好吧！”随即拨给蒯彻100辆车、200名骑兵及君侯的印信去迎接徐县令。燕、赵之地风闻此消息后，不战而降的就有30余座城市。

蒯彻说得很清楚，武臣“一定要先打胜仗而后才扩大地盘，先进攻得手然后才取得城市”，这是一种低效率的方式，而“传檄而定”就高效得多。“檄”就是檄文，是一种征召、声讨的文书，也就是通过加封范阳县令为侯爵，然后作为一个“活的榜样”，用檄文的形式把这种信息传播出去，借以取得“杀人盈野”所不能取得的效果。

对“信息不对称”的操控又可以总结出一些具体的方法。

1. 假借信源

假借信源就是把自己的意图包装成是别人的意图。我们看一个案例。

【王莽是中国历史上一流的作伪大师】

前1年，王莽知道孔光是当世名儒，一连在三个皇帝（西汉成帝、哀帝、平帝）手下担任宰相，太皇太后王政君（汉元帝皇后，汉成帝生母，王莽的姑妈）尊敬他。于是王莽对孔光毕恭毕敬，任命孔光的女婿甄邯当侍中。

王莽对平素不喜欢的人，统统给他们加上一个罪名，然后写好弹劾奏章，教甄邯拿给孔光，告诉他是太皇太后的意思。孔光胆小怕事，不敢不用自己的名字呈递。然后，王莽再在王政君面前支持孔光的建议，王政君没有理由不批准。

王莽在这里把“信源”倒了几次手，在孔光那儿说是王政君的意思，在王政君那儿说是孔光的意思，把他们两人当枪使，从而完全达成自己的目的。王莽属于中国历史上一流的“作伪大师”。我们再看一个案例。

【苏武牧羊十九年，何以能回到汉朝？】

前81年，匈奴分崩离析，害怕汉朝军队前来袭击，于是要求和亲。汉朝派使者来到匈奴，要求释放汉朝使者苏武等人回国，匈奴假称苏武已死。后来汉

朝使者又来到匈奴，常惠暗中面见他们，教他们对单于说："汉天子在上林苑射猎，射下一只大雁，雁脚上系着一块写字的绸缎，上面说苏武等人在某地。" 汉朝使者大喜，按常惠之言责问单于。单于大吃一惊，道歉说："苏武确实还活着。"这才将苏武放还。

这是有名的"苏武牧羊"的故事，苏武在汉武帝时出使匈奴，结果被匈奴扣留，一共羁押19年才得以回国，始终不肯投降。当初出使的时候，苏武正青春鼎盛，等到回国，头发全白，已然是一个老翁。文中提到的常惠是苏武的下属，跟苏武一起羁押匈奴汗国19年。

2. 示强与示弱

示强与示弱广泛地应用于军事领域，历史上有许多著名的案例。

【孙膑减灶计"示弱"，庞涓送了性命】

前341年，魏国大将庞涓率军攻打韩国，韩国派人向齐国求救。齐威王派田忌为将军，孙膑为军师前去援救，援救的办法是直接袭击魏国都城。庞涓听到这个消息，急忙回援首都。魏国集中全部兵力，派太子为将军，抵御齐国军队。

孙膑对田忌说："魏、赵、韩那些地方的士兵向来骠悍，看不起齐国。善于指挥作战的将军必须因势利导，扬长避短。《兵法》上说：'从一百里外去奔袭会损失上将军，从五十里外去奔袭只有一半军队能到达。'"于是命令齐国军队进入魏国地界后，做饭修造10万灶，第二天减为5万灶，第三天再减为2万灶。庞涓率兵追击齐军三天，见此情景大笑着说："我早就知道齐兵胆怯，进入我国才三天，士兵已逃散一多半了。"于是丢下步兵，亲率精锐日夜兼程追击齐军。

孙膑估计魏军行程当晚到达马陵(河北大名县)。马陵道路狭窄，可以伏下重兵，孙膑便派人刮去一棵大树的树皮，在树干上书写六个大字："庞涓死此树下！"再挑选万名弓箭手夹道埋伏，约定天黑后看见火把亮光就万箭齐发。果然，庞涓在夜里赶到那棵树下，看见白树干上隐约有字，便令人举火观看，还未读完，突然箭如飞蝗，魏军大乱。庞涓自知败势无法挽回，便拔剑自尽，临死前叹息说："让孙膑这小子成名了！"齐军乘势大破魏军，俘虏了魏国太子。

魏齐马陵之战，孙膑用“减灶计”向庞涓“示弱”，结果庞涓骄横急进，送了小命。“示强”最著名的案例是诸葛亮的“空城计”，司马懿果然给吓住了。

【诸葛亮空城计“示强”】

三国时期，诸葛亮因错用马谡而失掉战略要地——街亭，魏将司马懿乘势引大军15万蜂拥而来。当时，诸葛亮身边没有大将，只有一班文官及2500名士兵在城里。众人听到司马懿带兵前来的消息都大惊失色。诸葛亮登城观望后，对众人说：“大家不要惊慌，我略用计策，便可教司马懿退兵。”于是，诸葛亮传令，把所有的旌旗都藏起来，士兵原地不动。又教把四门打开，每个城门之上派20名士兵扮成百姓模样，洒水扫街。诸葛亮自己披上鹤氅，领着两个小书童，带上一架琴，到城上望敌楼前凭栏坐下，然后慢慢弹起琴来。司马懿的先头部队到达城下，不敢轻易入城，急忙报告司马懿。司马懿令三军停止前进，自己飞马前去观看。离城不远，果然看见诸葛亮端坐在城楼上焚香弹琴。左面一个书童，手捧宝剑；右面一个书童，手执拂尘。城门里外，20多个百姓模样的人低头洒扫，旁若无人。司马懿看后，疑惑不已，令后军充作前军，前军作后军撤退。他的次子司马昭说：“莫非是诸葛亮家中无兵，故意弄出这个样子来？父亲您为什么要退兵呢？”司马懿说：“诸葛亮一生谨慎，不曾冒险。现在城门大开，里面必有埋伏，还是快快撤退吧！”于是各路兵马都退了回去。

这是《三国演义》里最为人津津乐道的故事。空城计是“三十六计”之一，“三十六计”对此的解释是“虚者虚之，疑中生疑；刚柔之际，奇而复奇。”如何让敌人生疑，如何用奇，归根结蒂还是对“信息不对称”的操控。我们再看一个“示强”与“示弱”交替运用的案例。

【虞诩加灶计“示强”】

115年，虞诩有将帅的韬略，被任命为武都郡（甘肃成县）太守。虞诩前往赴任，羌人痛恨他，派数千羌军在陈仓崤谷（陕西宝鸡市西南大散关）拦截。虞诩得知后，立即下令部队停止前进，宣称：“我已上书请求援兵，等援兵到后再动身出发。”羌军听说以后便分头前往邻县劫掠。虞诩乘羌军兵力分散的机会日夜前进，他让官兵每人各作两个灶，以后每日增加一倍。于是羌军不敢逼近。

有人问虞诩："以前孙膑使用过减灶计，而您却增加灶的数量；兵法说每日行军不超过30里，以保持体力，而您如今每天行军将近200里，这是什么道理？"

虞诩说："敌军兵多，我军兵少，走慢了容易被追上，走快了对方便不能侦知我军的底细。敌军见我军灶数日益增多，必定以为救兵已来接应。我军人数既多，行动又快，敌军必然不敢追赶。孙膑有意向敌人示弱，我现在有意向敌人示强，这是由于形势不同的缘故。"

【虞诩用小弓"示弱"】

虞诩到达郡府以后，兵员不足三千，而羌军有一万余人，围攻达数十日。虞诩向部队下令，不许使用强弩，只许使用小弩。羌人误认为汉军弓弩力量微弱，射不到自己，便集中兵力猛攻。于是虞诩命令每20只强弩集中射一个敌人，射无不中。羌军大为震恐，虞诩乘胜出城，杀伤敌人无数。

次日，虞诩集合全部兵众，命令他们先从东门出城，再从北门入城，然后改换服装，往复多次。羌人不知城中有多少汉军，于是更加惊恐不安。虞诩估计羌军将要撤走，便秘密派遣500余人在河道浅水处设下埋伏，守住羌军的逃路。羌军果然大举奔逃，汉军突袭，大败羌军，杀敌及俘虏的数量极多。羌军从此溃败离散。于是虞诩查看地形，修建营堡180处，招回流亡的百姓，开通水路运输。

虞诩刚到任时，谷价每石1000钱，盐价每石8000钱，仅存户口13000户。而到任三年之后，米价每石80钱，盐价每石400钱，居民增加到40000多户。人人富足，家家丰裕，一郡平安。

在阅读历史的过程中"碰到"虞诩这样的人，每每让人神清气爽。在战争状态，他能"因势制权"；在和平年代，他能"因地制宜"，处处干净利落，事事游刃有余，文韬武略，真是不可多得的人才。上述虞诩的故事也经常作为"三十六计"中"调虎离山"计的案例说明。"调虎离山"计的核心思想是一个"调"字，就是要调动敌人，牵着敌人的鼻子走，而自己永远处于主动的地位。

3. 信息疲惫

"信息疲惫"有一个著名的案例："狼来了"的寓言。这个每一个中国人耳熟能详的寓言其实是一个外国故事，它最早出自《伊索寓言》。我们小时候听

这个故事,寓意只有一点,就是小孩子不能说谎,否则就会被狼吃掉。但从信息操控的角度来看,这则寓言讲述的其实是由于"信息疲惫"从而引发的灾难。周幽王"烽火戏诸侯"的典故几乎就是"狼来了"的真人版。

【周幽王"烽火戏诸侯"】

周幽王三年(前779年),幽王见到褒姒就宠幸她,生下儿子伯服,后来幽王废掉申皇后和太子,提拔褒姒做皇后,伯服做太子。

褒姒不喜欢笑,幽王想尽办法想让她笑,可是不管怎么做,褒姒还是不笑。幽王在边境建有烽火台,如发现敌寇就点燃烽火。幽王命令点燃烽火,四方诸侯急忙带兵前来,可是到了以后发现并没有敌寇,褒姒于是大笑。这种做法能让褒姒大笑,幽王就多次点燃烽火,一再上当的四方诸侯到后来再见烽火也就不带兵前来了。

现在有很多学者讲《红楼梦》,如果我们大胆一点,也可以设想宝玉这个人物形象的原形之一就是周幽王,而宝玉的丫环晴雯的原形之一就是褒姒。为什么这样说呢?因为晴雯有一个特点跟褒姒完全一样,都不爱笑。周幽王和宝玉都是"情圣",美人不笑,对他们来说是一件十分严重的事。当然宝玉和周幽王能够调动的资源完全不同,宝玉只能让晴雯撕几把扇子,而周幽王就敢无缘无故地放火,把军事和国防视同儿戏。

"烽火戏诸侯"的结果是严重的,大约七八年之后,周幽王被杀死在骊山脚下,西周灭亡,继位的周平王东迁洛阳(东周),历史翻过新的一页,中国社会进入绵延500余年、动荡不安的春秋战国时代。在儒家学派看来,褒姒这种女人正是典型的红颜祸水,但以忠君爱民为己任的儒家,在王朝大变动之际,把责任完全算在一个女人身上,也有欠公允。尤其在近代女权抬头以后,儒家的这种狭隘偏见,在很大程度上使它丧失了女性的拥戴。

"信息疲惫"也可以作为一种竞争策略来战胜敌人,我们看一个案例。

【隋灭陈的渡江战役】

589年,陈朝(首都南京)举行元旦朝会,陈后主(陈叔宝,本年37岁)朝会群臣百官时大雾弥漫,吸入鼻孔,感觉又辣又酸,结果昏睡过去,一直到下午才醒过来。

同一天,隋吴州总管贺若弼从广陵(扬州)率军渡过长江。起先,贺若弼

卖掉军中老马，大量购买船只，并把这些船只藏匿起来，只让破船五六十艘停泊在小河内。陈朝派人侦察，认为中原没有船只。贺若弼又让沿江防守的兵士轮换交接时，一定要聚集广陵，于是隋军大举旌旗，营幕遍野，陈朝以为隋朝大军来到，急忙调集军队加强戒备，随后知道是隋朝士卒换防交接，就将已聚集的军队解散。时间长了，陈朝军队对此已习以为常，不再加强戒备。贺若弼又时常派遣军队沿江打猎，人欢马叫，所以隋军渡江时，陈朝守军竟没有发觉。

就在这一年，隋朝灭了陈朝，荒于酒色的陈叔宝最后穷急，竟然与自己心爱的孔、张二妃躲在胭脂井里，但还是被活捉了。中国由此结束了延续286年的大分裂时代(魏晋南北朝)，隋文帝杨坚统一中国。

4. 反间计具有战略意义

“反间计”也是“三十六计”之一。我认为“三十六计”的归纳是混乱的，它把不是一个层次的策略并列在一起，比如“反间计”就在一定的程度上具有战略意义，秦国宰相范睢提出的“远交近攻”则是一种国家竞争战略，而像“调虎离山”、“顺手牵羊”等计策只具有战术上的意义。

为什么说反间计具有战略意义呢？因为它关乎“人性”。人与人之间的信任是很难的，尤其是处在严峻的利益冲突中。中国历史上反间计的运用太多了，为什么多？因为成功率高，以致于反间计行不通的时候，我会感到那是一个奇迹。打一个比方，反间计的成功就像“并联电路”，只要任何一个开关合上(诸因素中有一个因素具备)，灯就会亮，就成功；而反间计的不成功像一个“串联电路”，需要所有的开关都合上(诸因素全部具备)，灯才会亮，才失败。

在本书前文中已屡次提到反间计，我们再看几个案例。

【秦国一行反间计，魏国信陵君只好死于醇酒妇人】

前247年，秦庄襄王为了离间信陵君(魏无忌)与魏王的关系，派人携万金前往魏国，寻找到被信陵君击杀的晋鄙(魏国大将)的门客，让他去劝说魏王道：“信陵君流亡国外十年，现在重新担任魏国大将，各诸侯国的将领都隶属于他，致使天下的人只听说有信陵君，而不知道还有魏王您了。”

秦庄襄王又多次派人致送礼物给信陵君，同时庆贺说：“您做了魏王没有啊？”魏王天天都听到诽谤信陵君的话，不能不信，于是就派人代替信陵君统

率军队。信陵君便以生病为由不再参与政事,只是日夜饮酒,沉湎于女色中,过了四年就去世了。

秦攻赵,围困赵国都城邯郸的时候,信陵君曾经"窃符救赵",击杀不肯交出兵权的魏国大将晋鄙,后来又留在赵国十年。信陵君是"战国四公子"之一,门下有三千食客,秦国也曾经请他去做过宰相,是国际社会了不得的能人。就亲属关系来讲,他是魏王(魏安厘王)的弟弟。因此,秦庄襄王只要合上"并联电路"中的一个开关"天下的人只听说有信陵君这个人,而不知道还有魏王您了",事情就没有不成功的。

秦国行反间计搞掉信陵君还只能算是小试牛刀。本书前文曾提到战国末年,秦国用尉缭子的计谋开始对六国权臣实施"系统的反间计"。尉缭子对秦始皇说:"愿大王毋爱财物,赂其豪臣,以乱其谋。不过亡三十万金,则诸侯可尽。"就这一点观察,更可以看出反间计的战略意义。系统的反间计既贯穿了孙子"上兵伐谋"(通过收买对敌国政策制定有影响力的人物,来破坏敌国谋略)的思想,也是现在常常说到的"和平演变"的一种策略。下面我们在较小的尺度上看一个"系统反间计"的案例。

【崔安潜如何一夜肃清成都盗贼】

879年,唐朝西川节度使(驻成都)崔安潜上任后不追究盗贼,蜀人感到奇怪。崔安潜说:"盗贼如果没有官府的通融是无所作为的,如今要追究恐怕牵连很多人。"

不久,崔安潜拨出府库钱1500缗,分别放在成都蚕市、药市、七宝市,张贴宣传单说:"有能告发并逮捕一个盗贼者,赏钱500缗。盗贼不可能独自行窃,必定有同伙,若同伙告发,可以释免他的罪,和平常人一样领赏。"

不久,就有人捕获盗贼送到官府,盗贼不服,说:"你与我同伙为盗已17年,赃物都是平分,你怎么敢逮捕我,即使到官府,你与我一样要被处死。"崔安潜对盗贼说:"你既然知道我有榜文,为何不将你的同伙送到官府,如果你这样做,他就该处死,你就该奖赏了。现在你既然被他告发,还有什么话好说?"于是立即给捕贼的人赏钱,然后将盗贼押到市上剐死,并诛灭其家。

于是盗贼互相猜疑,不到第二天天亮,盗贼们趁夜逃跑,西川境内再没有一个盗贼。

崔安潜的策略就是在盗贼群体中间施行“系统的反间计”，让他们相互不能信任，只好迅速逃窜。这种策略是很高明的，做到了成本最小化(不过杀了一个盗贼一家)，效率最大化(第二天天亮，西川盗贼已经全部肃清)。

上面分析了“信息操控”的四种方法，一是假借信源，二是示强与示弱，三是信息疲惫，四是反间计。现在我们来看一个综合案例。

信息操控的综合案例：田单复齐

“田单复齐”要从前284年讲起。就在这一年，燕国上将军乐毅会合赵国、秦国、韩国、魏国五国联军，大举攻齐国，势如破竹，一口气攻陷齐国70多座城市，仅留下即墨(山东平度)、莒邑(山东莒县)两座城市没有攻下。乐毅把即墨重重包围起来。齐国国君齐愍王(田地)拼命逃跑，先后逃到卫国、邹国、鲁国，最后回到莒地，为楚国大将淖齿所杀。乐毅包围即墨，一围就是五年，到前279年燕昭王(姬平)去世，他的儿子燕惠王(姬乐资)即位，齐国的救亡图存终于出现巨大的转机。田单原来只是山东临淄一个管理市场的小官(市掾)，但历史最终选择了他，他以高度的智慧和勇气一举恢复了齐国。《资治通鉴》前279年记载：

当初，燕国(首都在今北京市)军队攻打齐国安平(山东淄博市东北)时，临淄的一个小官田单正在城中，他预先让家人用铁皮包裹车轴头。待到城破，人们争相涌出城门，都因为车轴互相碰断，车辆损坏难行，被燕军俘虏，只有田单家族得以幸免，逃奔即墨。

当时齐国大部分地区都被燕军占领，仅有莒城、即墨未沦陷。乐毅包围莒城、即墨，即墨大夫出战阵亡。即墨的老百姓商量说：“安平之战，田单家族得以保全，可见田单足智多谋。”于是拥戴田单为即墨守将，抵御燕军。乐毅围攻两城，一年未能攻克，便解除围攻，退至城外修筑营垒，下令说：“城中的百姓出来不要抓捕他们，有困饿的还要赈济，让他们各操旧业，以安抚新占领区的人民。”过了三年，两城还未攻下。

历史已经把田单推到齐国救亡图存领导者的地位，田单也不负众望，他精于防御，连下齐国70多城的燕上将乐毅现在困守坚城，五年没有进展。可以想见的是，前方战事胶着一定会让燕国内部政治出现微妙变化。

【对“反间计”具有抗体的燕昭王】

有人对燕昭王说:“乐毅智谋过人,进攻齐国,一口气攻克70余城。现在只剩两座孤城,不是兵力不能攻下,之所以三年不攻,就是他想倚仗兵威来收服齐国人心,好南面称王而已。如今齐国人心已服,他之所以还不行动,就是因为妻子还在燕国。况且齐国多美女,他早晚将忘记妻子。希望大王早些防备!”

燕昭王听罢下令设置盛大酒宴,拉出说此话的人斥责道:“先王(姬哙)礼贤下士,并不是为了多得土地留给子孙。他不幸遇到继承人(子之)缺少德行,无道的齐国趁燕国动乱得以残害先王。我即位以来,痛心疾首,才对内延请群臣,对外招揽宾客,以求报仇。谁能使我成功,我愿意和他分享燕国。现在乐毅为我大破齐国,报了血海深仇,齐国本来就应归乐毅所有,不是燕国该得到的。乐毅如果能拥有齐国,与燕国结为友好邻邦,这正是燕国的福气、我的心愿啊!”

于是将那个挑拨者处死,又赏赐乐毅妻子以王后服饰,赏赐他的儿子以王子服饰,配备君王车驾,派宰相侍奉着送到乐毅那里,并立乐毅为齐王。乐毅十分惶恐,不敢接受,一再拜谢,并宣誓以死效忠燕王。从此齐国人敬服乐毅的德义,各国也畏惧他的声誉,没有再敢来算计的。

这一段记载有一些背景需要交待。前316年,当时的燕国国君姬哙做了一件让人摸不着头脑的事,他把国君之位让给宰相子之,自己反而变成臣僚。两年之后,姬哙原来的太子姬平(后为燕昭王)起兵争夺君位,燕国大乱,死了好几万人。当时的齐国国君齐宣王(田辟强)觉得机会来了,就乘虚攻燕,杀子之,并杀姬哙,灭亡了燕国。燕昭王即位之后,励精图治,在国际社会广泛招聚人才,遂有上文提到的乐毅(原是魏国人)破齐,连下齐国70余城。

让我们对燕昭王表示敬意!他跟卧薪尝胆的越王勾践非常相似,经过30年的漫长岁月,忍辱负重,实现了自己的伟大目标:让燕国复兴,报了与齐国的血海深仇。而且从上述事迹来看,燕昭王是一个成熟的政治家。他对形势有清晰的判断,立意保全功臣,这一点比越王勾践要强许多。越王勾践灭了吴国以后,就杀了大功臣文种,另一个大功臣范蠡比较识相,带着西施跑了,算是保住一条命。燕昭王在位33年,燕国的遗憾是燕昭王去世得太不是时候。

【田单施反间计，搞掉乐毅】

不久，燕昭王去世，燕惠王即位。燕惠王当太子时就与乐毅有矛盾。田单便派人去燕国施反间计，散布谣言说："燕王已经死了，齐国仅有两座城未被攻克。乐毅与燕国新王有矛盾，害怕加祸不敢回国，他现在以攻打齐国为名，实际想在齐国称王。齐国人没有归附，所以他暂缓进攻即墨，等待时机举行大事。齐国人害怕的是燕王派别的大将来，那样即墨就保不住了。"

燕惠王本来就怀疑乐毅，便派骑劫代替乐毅为大将。乐毅知道燕惠王居心不善，于是投奔赵国。

生不到好儿子真是一点办法都没有。燕惠王轻轻巧巧就中了田单毫无新意的反间计，燕国临阵换将，跟秦赵长平之战时赵孝成王用赵括代替廉颇一模一样。整个战场的形势也由此发生根本性的逆转，田单也才有可能施展他的谋略。

【田单"信息战"让人眼花缭乱】

田单下令让城中人吃饭时，先在庭院祭祀祖先，四处飞鸟为争吃祭饭盘旋落到城中，燕军很惊讶，田单让人散布谣言说："会有天神派军师下界来帮助我们。"有个士兵说："我可以做神师吗？"说罢转身就跑。田单急忙离座追回他，让他面东高坐，奉为神师。士兵说："我犯上欺主了。"田单忙悄声嘱咐："不要说出去。"便以他为军师，每当发布号令，都必称奉神师之命。

田单又进一步散布谣言说："我就怕燕军把齐国俘虏割去鼻子，作为前导，那样即墨城就完了！"燕军听说，果然这样做了。城中守兵看到投降燕军的人都被割去鼻子，遂下决心坚守不降。

田单再用计说："我怕燕军掘毁我们的城外坟墓，那样齐国人就寒心了。"燕军又中计，把城外坟墓尽行掘毁，焚烧死尸。齐国人从城上望见，都痛哭流涕，争相请求出战。

田单知道齐国将士已经可以死战，于是带头和士卒一起筑城，把自己的妻妾编进军队。

他下令披甲士兵潜伏在城下，只以老弱、女子登城守卫，又派人去跟燕军约定投降，燕军欢呼。田单在城中募集到1000镒金银，让即墨城的富豪送给燕军大将，说："我们马上就投降，请不要抢劫掠夺我们的家族！"燕军大喜，立刻应允。燕军戒备更加松懈。

此时的田单已经计出无穷，假造神师、激励将士必死之心、向燕军示弱，造成齐国将士人人奋勇，而且自以为有神助，燕国方面则军心懈怠，毫无战意。上文中没有提到燕国新任大将骑劫在干什么，但从种种事情上推测，骑劫必是庸人无疑。在做完这一切准备之后，预料之中的齐国大反攻正式开始。

【田单的创新性武器：火牛阵】

田单搜罗到1000余头牛，给牛披上大红绸衣，绘上五彩天龙花纹，牛角绑上尖刀，牛尾绑上浸过油脂的苇草，然后点燃，趁夜色从预先凿好的几十个城墙洞中冲出，后面紧跟着5000名壮士。牛尾被火灼烧，惊恐地奔向燕军大营。燕军大惊失色，不是死就是伤。加上城中敲锣打鼓，响声惊天动地，燕军万分恐惧，纷纷败逃。

齐军趁乱杀死燕军大将骑劫，追杀逃亡的燕军，经过的城邑都叛离燕国，再度归顺齐国。田单的军队越来越多，燕军日日望风而逃，齐国失去的70多座城市重新回到齐国怀抱。

田单于是前往莒城迎齐襄王（田法章）回到国都临淄，齐襄王册封田单为安平君。

司马迁在《史记·田单列传》中最后赞叹说："用兵作战一面要进行正面交锋，一面要运用奇兵取胜。善于用兵的人，运用奇兵的战术变化无穷。奇正两方面循环运用，相互转化，就像圆环一样没有端口。用兵开始的时候要像处女那样显示柔弱，诱使敌人敞开门户；然后就像脱逃狂奔的兔子那样迅速，使敌人来不及抵挡：这大概说的就是田单吧！"司马迁用《孙子兵法》中的"奇正"来解读田单之用兵，但奇正只是最高级别的用兵原则，按照我的理解，田单的所有谋略都可以归结到对信息的规划和操控。

- 用反间计搞掉乐毅，源于散布一个假消息；
- "假称神师"完全是"作伪"，让处于劣势、国破家亡的齐国士兵找到信心；
- 让燕国人掘齐国人的祖坟，割掉齐国俘虏的鼻子，是田单无中生有制造出来的一种"暴行"信号；
- "编妻妾于行伍"并不能真的增加部队战斗力，只是表示田单全族与即墨城共存亡的信号；
- 在即墨城内收集金银钱财贿赂燕军，更是彻头彻尾的假消息；

● 带有浓厚创新色彩的“火牛阵”既是一种实际的战斗力,也是对“神师”的呼应,对齐国士兵是巨大的激励,对燕国士兵是巨大的威慑。

总之,田单对信息的规划和操控涉及到政治、军事的各个层次,涉及对内、对外两个方面,具有全方位、多层次的特点。

信息探测术:如何挖掘真实的信息?

《孙子兵法》揭示的竞争战略有一个总的原则:知己知彼,百战不殆。就竞争双方来说,田单要想尽办法制造虚假的信息(编码)来迷惑燕国;就燕国方面来说,则要想尽办法对齐国传递的信息鉴别真伪(解码),这里面有一个“信息探测”的问题:如何挖掘真实的信息?《孙子兵法》对此的解决办法是用间谍,用各式各样的间谍来获取真实的情报,进行情报战。现在我们跳出孙子“用间”思想的技术指导,把目光放大、放远,来看一看历史上各式各样的“信息探测术”。

【西夏军队的鸽子间谍】

1041年,北宋与西夏(首都在今宁夏银川)发生战争。当时,西夏军队在好水川放了几个木盒子,北宋军队听到盒子中有鸟叫声,不敢轻动。北宋大将任福到时,命令打开,只见100多只鸽子飞跃而出,在空中盘旋。北宋军队惊疑之时,西夏军队已从四面合围,结果北宋军队6000余人阵亡。

在本案例中,一贯充当信使的鸽子又有创新性表演。鸽子的腾空而起就像烽火台的狼烟一样准确地标示出北宋军队的位置。这样的“术”虽小,但杀伤力很大,北宋军队为此付出了6000余人阵亡的代价。

以上所谈都属军事领域,现在回到政治领域。中国历史上唯一的女皇帝武则天在抢到儿子的皇位以后,显示出对真实信息的巨大渴求。

【武则天“欲周知人间事”】

686年,武则天命令铸造铜匦(一种铜做的柜子):东边的名叫“延恩”,进献赋颂的人可将奏表投入,南边的名叫“招谏”,谈论朝政得失的人可将奏表投入,西边的名叫“伸冤”,有冤屈的人可将奏表投入,北边的名叫“通玄”,讲天象灾异的人可将奏表投入。

武则天从徐敬业、骆宾王造反后,怀疑天下人多想算计自己,于是大开

告密渠道,有告密的人,都提供驿站的马匹,供应五品官标准的伙食,送到洛阳。虽是农夫或打柴人,都被召见,由客馆供给食宿,所说的事如符合旨意就破格授官,与事实不符也不问罪。于是四方告密的人蜂起,人们吓得不敢迈步,不敢出声。

武则天"欲周知人间事",不惜"盛开告密之门",实行恐怖统治。这里不能不提到中国的法家思想。法家有许多重要的代表人物,比如管仲、申不害、吴起、慎到和商鞅。管仲在本书前文已屡次提及,他辅助齐桓公(姜小白)成为春秋首霸。商鞅变法在历史上鼎鼎有名,他奠定了秦国强大直至最后统一中国的根基。跟本章"术"主题紧密相关的法家人物是申不害(约前 385–前 337)。申不害是郑国人,曾经在韩国担任韩昭侯的国相 15 年。他的现世功业不如商鞅、管仲,但在法家思想史上他是"重术"派的代表人物。申不害所讲的"术",首先强调最高统治者要明了自己的地位,即"主处其大,臣处其细";其次统治者要施展权术,言行深藏不露,令人叵测,用假象迷惑臣下和百姓,暗中"张天地之网",对付"寇戎盗贼"以及不忠之臣。申不害还再三强调"独视者谓明,独听者谓聪,能独断者,故可以为天下主。"因此法家思想的集大成者韩非在《韩非子·定法篇》中总结说:"术者,因任而授官,循名而责实,操生杀之柄,课(考核)群臣之能者也。此人主之所执也。"

申不害所讲的"术"实际上是一种统治权术,跟蝴蝶模型对"术"的界定有所不同。蝴蝶模型中的"术"主要是指在战术时间框架内解决一些短期问题的方法和策略,申不害的"术"应该更多地属于蝴蝶模型中"人"这一要素的"领导学"部分。武则天好不容易当上了女皇帝,中国"家天下"的传统政治模式根本不可能接受这样一位女皇帝(唐朝只应该是"李"姓天下),因此武则天必须面对强大的反对力量。武则天"欲周知人间事",并进而任用酷吏,实行恐怖统治,有其必然性。

法家思想对中国大一统作出了巨大贡献。就任何一个组织来说,它的健康成长和发展有一些基本的要求:一是选拔出真正有能力的领导人,二是防止组织内部混乱甚至崩溃。任何组织都面临竞争,而失败的组织往往不是因为竞争对手的强大,而是自身内部的混乱和分裂。

"履霜坚冰至"中的战略信息:从现在看到将来

对真实信息的探测有一个重要内容,就是不仅看到现在,而且看到将来。

因为任何战略的制定首先在于对未来产生某种“判断”。《易经》上说“履霜坚冰至”,就是说早上出门的时候,脚踏到了“霜”,马上就可以预计到河水要结“冰”了(秋深了,冬天就要来了)。这是对未来的判断,也就是“远见”。我们看几个案例。

【樊哙责问刘邦的愿景】

前206年,刘邦进入咸阳。他看到秦朝的宫室、帷帐、狗马、宝器和宫女数以千计,便想留下来在皇宫居住。樊哙说:“您是想拥有天下,还是只想做一个富翁呢?这些奢侈华丽之物,都是招致秦朝灭亡的东西,您要它们做什么呢?希望您尽快返回霸上,不要滞留宫中!”刘邦不听。

张良说:“秦朝因为不施仁政,所以您才能来到这里。而为天下人铲除残民之贼,应如同丧服在身,把抚慰人民作为根本。现在刚刚进入咸阳,就要安享其乐,这就是人们所说的‘助桀为虐’了。况且忠言逆耳利于行,良药苦口利于病,望您能听取樊哙的劝告!”

刘邦于是率军返回霸上。

刘邦真是一个幸运的人,连鸿门宴上生猪肉拿起来就吃的樊哙都能在关键时刻责问他的愿景:“您是想拥有天下,还是只想做一个富翁呢?”再加上张良晓之以理,刘邦终于压抑住自己贪财好色的平常人的欲望,回归到理性。这一事件引起敌对方项羽阵营中重要谋士范增的高度重视。

【范增见微知著】

范增劝项羽说:“刘邦住在崤山之东时,贪财好色。现今入关,却不搜取财物,不宠幸女色,这表明他的志向不小哇。我曾命人观望他那边的云气,显示出龙虎的形状,出现五彩,这是天子之气!宜赶快进攻他,不要错过了时机!”

这是范增的远见,范增知道什么信息是重要的。楚汉相争,竞争双方每天反馈的信息无数,但是范增能从中检测出真实而重要的信息,从而“见微而知著”,“微”是刘邦一反常态,不抢金银财宝,不抢女人(天下大乱的战争年代这些行为应该是最平常不过的),“著”是刘邦想做皇帝。这种“微”真可以说是“小到无内”,这种“著”真可以说是“大到无外”。范增真是巨眼英雄,

能见人所未见。我们再看一个案例。

【商纣王的象牙筷】

商纣王即位不久,命人为他琢一把象牙筷。贤臣箕子说,象牙筷肯定不能配瓦器,要配犀角之碗,白玉之杯;玉杯肯定不能盛野菜粗粮,要配山珍海味;吃了山珍海味就不肯再穿粗布衣,住茅草屋,而要衣锦绣,住高楼。国内满足不了,就要到境外去搜求奇珍异宝。

箕子的一系列推理是如此合情合理,只是商纣王实际上还要过分得多。重要的是,箕子所说虽是对未来的预言,但一样是“真实的信息”,因为这不同于神神怪怪的占卜算命术,而是对人性本质的把握。

毛主席对什么是“远见”、什么是“领导”也有精辟、生动的说明:

坐在指挥台上,如果什么也看不见,就不能叫领导。

坐在指挥台上,只看见地平线上已经出现的大量的普遍的东西,那是平平常常的,也不能算领导。

只有当还没有出现大量的明显的东西的时候,当桅杆顶刚刚露出的时候,就能看出这是要发展成为大量的普遍的东西,并能掌握住它,这才叫领导。

这里,毛主席是在强调一个领导人必须有远见,必须见人所未见,不仅能看清当下的“真实信息”,而且能看清关于未来的战略信息。

驼鸟式领导人:抗拒真实信息

有意思的是,历史上也有一种人,他们一再拒绝真实的信息,这种拒绝表现为强劲的心理排斥与抗拒。

【刘安只相信好消息,不相信坏消息】

前 122 年(汉武帝元狩元年),淮南王刘安日夜加紧谋反,察看地图,部署进兵的路线。刘安派往朝廷的使者从长安回来,谎称“皇上没有儿子,且朝政腐败”,他就高兴;如果说“汉廷政治清明,皇上有儿子”,他就生气,认为是胡说。

淮南王刘安可不是一般的人，既是汉朝宗室，又有学问，他曾经学吕不韦编《吕氏春秋》的方法，招致宾客方术之士数千人，编撰《淮南鸿烈》(又称《淮南子》)。但任何决策如果不能依据真实的信息，后果将不堪设想，刘安不久兵败身死。

刘安对真实信息的抗拒其实无关于见识，也并不是缺乏战略思维的训练，而是一种根本上的“无力感”。这种“无力感”在历史上一再出现，在那样的时刻，任何“术”都是无效的。《全球通史》记载了这样一件事。

【用猴子来打败英国人】

中英鸦片战争期间，有位是中国皇帝亲戚的军事将领想出一个打败西方蛮族的计划。他建议在猴子的背后拴上鞭炮，然后把猴子抛到停泊在岸边的英国军舰的甲板上。这个计划被批准后，19只猴子被带到了中国人的司令部，但却找不到一个敢到英国军舰的射程内去抛猴子的人。

一个生活在大清帝国的中国人是不幸的，可喜的是那个梦魇一般的时代已经永远成为了历史。我们再看一个案例。

【北宋首都开封城是怎样陷落的？】

1126年(靖康元年)8月，即第一次包围开封的六个月后，金帝国对宋帝国作第二次总攻。仍分兵东西两路南下。将近30万的宋帝国国防军奉命沿途阻拦，但他们根本不敢作战，只要听见女真兵团战鼓的声音，就惊恐逃散。金军这一次稳扎稳打，用两个月的时间，把华北30余万平方公里土地，除了几个城镇外，全部占领。在无后顾之忧的情况下，到了11月，两路兵团在开封城下会师。宣布宋钦宗(赵桓)叛盟毁约罪状，要求割让已在他们手中的整个黄河以北地区。

宋钦宗再度全盘接受，但这时候一个无赖汉郭京出现，声言他会神术“六甲法”，可以把金军消灭，生擒两路元帅。六甲法是挑选男子7779人，经过咒语训练后，即刀枪不入。兵部尚书(国防部长)孙傅和一些高级官员都深信不疑，于是宋钦宗又决定作战。郭京指定的日子到了，他命城上守军撤退，不准偷看(因为偷看会使神术失灵)，然后大开城门，命他的神兵出击，出击的结果可以预料，全被歼灭。如果不是把守城门的战士急把城门关闭，金军可能乘势冲入。郭京说：“这必须我亲自作法。”于是他率领残余的神兵，缒城

而下，下去后，头也不回地就一溜烟向南逃走。就在此时，金军猛烈攻击，攀城而上，城上没有守军，钢铁般铸成的首都开封，霎时陷落。

到了明年(1127)3月，金军终于把(宋徽宗)赵佶、(宋钦宗)赵桓逮捕，宣布金帝国皇帝(金太宗完颜晟)的命令，二人被罢黜为平民。赵姓全体皇族3000余人，包括驸马和宦官，被一队牛车载向3000公里外朔风怒吼的遥远东北地区。(参见柏杨：《中国人史纲》)

后来岳飞在《满江红》中说："靖康耻，犹未雪；臣子恨，何时灭？""靖康耻"即指金兵破开封，北宋亡国，两个皇帝做了俘虏，实为汉民族的奇耻大辱。我们可以不奇怪历史上会出现郭京这样的骗子，可奇怪的是兵部尚书孙傅和一些高级官员都深信不疑。"对"术"倚重到如此程度，实在是一件悲哀的事。

上述两个案例还隐约透露出一种信息："术"应该把"技术进步"包含在内。中国人发明了火药，但是火药只用来做鞭炮，火药传到西方以后，很快被用于军事目的，再反过来打中国人。近代以来，西方用"坚船利炮"敲开中国大门，中西方技术差距太大了，你还没有发现敌人，炮弹就呼啸着打过来了。就像林则徐在给朋友的密信中说的那样：就是关公、岳飞再世，也打不过他们。林则徐是私下里说这个话的，不能公开说，如果公开说，那大清朝的民心士气怎么办？因为技术落后，又回避不了硬找上门来的高鼻子、蓝眼睛的打手，所以把"背上绑着鞭炮的猴子"抛到敌人的军舰上，义和拳刀枪不入的铁布衫功夫都曾经影响过当时的高层战略思维。2000多年前的田单可以"假称神师"，但100多年前的大清国再乞灵于同样的"术"就显得很愚昧。

对技术进步的忽视并非中国人的专利，钮先钟在《西方战略思想史》中曾经就此批评过拿破仑。

【忽视技术因素本为战略家的通病】

拿破仑虽然所向有功，但他使用的工具并无任何异人之处。法国部队的武器装备与其它国家的几乎完全一样，至少不曾占有任何显着的优势。正因如此，所以其伟大的天才也就更分外受到世人的尊敬。但反而言之，此种事实又足以显示其心灵上的另一项重大缺点。他很守旧，对于武器和技术的进步经常表现出排斥或忽视的态度。他在1799年解散法国已有的气球单位(balloonists)。假使他曾保留此种单位并善于利用，则在1815年李格尼会战

之后，他也许能发现布吕歇尔的退却方向，于是他也就能事先获得预警，知道在滑铁卢所遭遇的敌人除威灵顿的英军以外，还可能会有布吕歇尔的普军。此外，有一位英国的上校在1808年发明了榴霰弹，但拿破仑从未使用它，否则这种炮弹就能够很快地击溃威灵顿在滑铁卢的步兵方阵。忽视技术因素本为战略家的通病，但以天才如拿破仑者而言，则似乎不应如此。

对拿破仑滑铁卢的军事技术分析在此可以存而不论，重要的是这样一句话："忽视技术因素本为战略家的通病。"在营销上固然可以提"技术一小步，营销一大步"，但同样不要忘了，当VCD、DVD一夜之间走入千家万户之后，录像机企业也在一夜之间关门大吉。



第二章 没有治理，就没有现在；没有变革，就没有将来

蝴蝶模型中的“法”特指制度层面的一种设计。当一个组织在“术”的层面颠沛流离而逐渐获得一种顽强的生命力的时候，无论在组织运营上还是在人事上都会自然出现向“法”递进的要求。

在组织运营上，基于失败或成功的经验以及更重要的外部学习，组织运营的日常工作已能够逐渐遵循种种更有效率也相对更正确的方式，组织倾向于把这些方面的积累通过一种制度设计“固定”下来，借以指导今后的工作。

人事方面向“法”递进的要求更加强烈，其根源在于人具有更高的不确定性。即使同一位领导人，在位的时间长了，前后也会判若两人。比如三国时代的东吴大帝孙权（在位31年）、南朝梁武帝萧衍（在位48年）、唐玄宗李隆基（在位45年），都呈现出前期英明、后期昏庸的特点，有一条明显的分水岭。他们的政权也因此很快由盛入衰，或者更遭遇死人千万、永劫不复的大变故（孙权死后28年，西晋灭东吴；梁武帝死于侯景之乱，梁朝也因此很快灭亡；唐玄宗晚年遭遇安史之乱）。

人事上还有一个根本问题：如何选定接班人？对于存续时间稍长的组织来说，都必然会遇到此一根本问题，组织未来也因此显示出特别强烈的不稳定性。

晋武帝司马炎去世的前一年（公元289年），淮南相刘颂上奏章说道：

创立基业的功勋，在于设立政令，制定规章，使得后人的心有所寄托；遗留下来的功业，能够辅助年小而又软弱的后人。后代能够凭借前代制定的法规，即使昏庸的人仍然能做出明智的决定，即使蠢笨的人也如同有才智的人。

如果联系后事，晋武帝明年去世后继位的是晋惠帝（司马衷），我们就会感到刘颂的奏书多么让人痛心！因为晋惠帝司马衷是历史上鼎鼎有名的“白

痴皇帝”,他最有名的事迹是当时天下灾荒饥馑,很多老百姓都饿死了,司马衷听到这个消息后说:“他们为什么不吃肉粥呢?”就像现在的小孩子,如果你告诉他:非洲的小朋友因为没有饭吃饿死了。他一定会大惑不解:没有饭吃怕什么,为什么不去吃肯德基呢?还有一次,司马衷在华林园听到蛤蟆的叫声,就问左右随从说:“这叫的东西,是为公事叫,还是为私事叫呢?”司马衷可不是小孩子,他即位的时候已经32岁了。司马衷虽然智商如此不堪,但他的皇后贾南风倒是一个特别能干、也特别狠毒的女人,司马衷即位的第二年即开始“八王之乱”(西晋皇族宗室间争夺皇位的斗争,历时十余年),中国历史由此进入持续数百年的大分裂时代(魏晋南北朝)。

跟刘颂“立教定制”、“匡幼弱”的愿望完全不同,历史朝着一个相反的方向奔腾而去。跳开封建政治的大题目,回到较小的尺度,中国人老话说“富不过三代”,一个创立基业者如果想要破解此宿命,总需要在“法”的层面下一番功夫。

蝴蝶模型中的“法”特指制度层面的一种设计,它又包括两个方面:一是组织治理,二是组织变革。没有良好的组织治理机制,就没有现在;没有良好的组织变革机制,就没有将来。

一、组织治理

组织治理这一部分包括法之观念、人治与法治、赏罚、宽猛、职权利、绩效考核、文化风俗等问题。

中国古代法之观念:从诸葛亮开始

法之观念,即组织立法的基本思想。公元234年,诸葛亮在五丈原(陕西省眉县西)军营逝世,终年54岁。诸葛亮是伟大的政治家,《资治通鉴》载有多家评述,从中可以看出诸葛亮立法、执法情况的诸多信息。

【《三国志》的作者陈寿评诸葛亮】

诸葛亮当丞相,安抚百姓,显示法度,开诚布公,坦白无私。

对尽忠而有益于国家的人,即使是仇人也必加奖赏;对违法而怠惰的人,即使是亲近者也必定处罚。

对真心诚意认罪悔过的人,即使罪行较重也必定宽释;对花言巧语掩饰

的人，即使罪行较轻也必定诛杀。

再小的善行也要赞扬，再小的恶行也要贬斥。

精熟各种事务，能从根本上治理，要求名实相符，厌恶虚伪。最终蜀国上下都对他怀有爱戴之情，刑罚虽然严苛，但没有怨恨，这是因为他用心公正。

他是懂得治国之道的卓越人才，可与管仲、萧何并列。

陈寿的评价有几点值得注意：

一是诸葛亮治蜀，法之基石在于“开诚布公”、“用心平而劝戒明”；

二是法的重要内容是确定“赏罚”的原则和标准，“尽忠而有益于国家的人、真心诚意认罪悔过的人、再小的善行”三者都要赏，“违法而怠慢的人、花言巧语掩饰罪行的人、再小的恶行”三者都要罚；

三是诸葛亮治蜀用“猛”，但最后依然达到了“咸畏而爱之，刑政虽峻而无怨者”的效果。

对于第一点，比诸葛亮晚约150年的襄阳同乡习凿齿的评论可以作为更深入的说明。习凿齿是一个人才，史书记载其“家族富盛，世为乡豪。少有志气，博学洽闻，以文笔著称”。379年，前秦皇帝苻坚攻陷襄阳后，高兴地对大臣权翼说：我以十万之众攻取襄阳，结果只得了一个半人。权翼问他谁是一人，谁是半人？苻坚说：道安(名僧)一人，习凿齿半人也。可见习凿齿见重于当时的情况。

【习凿齿评诸葛亮】

水最平正，倾斜之物会取以为准；镜最明亮，丑陋之人会忘记发怒。水、镜所以能使万物原形毕现而不招致怨恨，是由于它们无私。

水、镜无私，还可以免遭毁谤，何况大人君子心怀怜悯之心，广布体恤宽恕的恩德，法在不可不用时才用，不因怒而诛杀，天下还会有不顺服的人吗？

习凿齿提出了作为立法基石的一个标准，就是“水镜无私”，分开来说是“水至平”、“镜至明”。唯有“无私”，才能“至平”、“至明”，才能“开诚布公”、“用心平而劝戒明”，才能让“丑者忘怒”，天下皆服。这也是诸葛亮作为一代名相让后人崇拜的原因。

关于“赏罚”的第二点，诸葛亮丞相府长史(秘书长)张裔的评价。

【张裔评诸葛亮】

丞相行赏不遗忘疏远的人，处罚不宽恕亲近的人。封爵不允许无功者取得，刑责不因为权贵而免除。这就是贤愚都能够忘身报国的原因。

张裔是诸葛亮的下属，他的评价的意义不同于陈寿和习凿齿，不是后世的实证研究，而是恰当其时的感同身受。“赏不遗远、罚不阿近”其实是与人性的一般规律相抵触的，发现“远处的善”(尤其是小善)需要眼光，至少不能官僚，而对身边亲近、有感情的人“不手软”也需要排除许多干扰(他人的干扰以及自身私心的干扰)。“爵不可以无功取，刑不可以贵势免”，这是商鞅变法的原则，要做到这一点，不仅立法者、执法者必须具有高度的道德声望，而且必须有最高的权力保障。在这两点上稍有欠缺，必然粉身碎骨，被车裂的商鞅就是一个显例。在道德声望上，诸葛亮毫无瑕疵。

【诸葛亮非常廉洁】

当初，诸葛亮曾上表刘禅说：“我在成都有桑树八百株，薄田十五顷，家中子弟衣食自有富裕。臣去世之日，必不让家内有多余的绢帛，家外有多余的钱财，而有负陛下。”诸葛亮逝世后，果然如此。

这是诸葛亮的“私德”。更重要的是刘备去世的时候，把阿斗刘禅托付给诸葛亮，并且明确地说“能扶则扶，不能扶则取而代之”。为此柏杨评价说：

刘备托孤给诸葛亮，而且明言要诸葛亮自己接管政权，诸葛亮如果真的接管政权，可真是名正言顺，没有人能阻挡得住。然而，诸葛亮不但没有顺水推舟，坐上宝座，反而拥戴一个仅只17岁，不过高级中学一二年级的大孩子，“鞠躬尽力，死而后已”。

在现实政治中，皇帝的宝座，谁的力量大，谁就可以往上坐。但我们对能往上坐而不肯坐的忠臣义士，仍备感尊敬。因为那正是大丈夫有所不为的情操。没有这种有所不为的情操，便容易堕落成一个无所不为的下三滥货色。

诸葛亮的有所不为，使我们顶礼。

刘备死的时候，阿斗刘禅17岁，诸葛亮42岁。诸葛亮辅助阿斗12年，

然后去世了。又过了30年，曹魏帝国灭蜀，将近60岁的阿斗做了俘虏，从成都被押送到洛阳，但是阿斗“乐不思蜀”。幸运的是，诸葛亮在世的时候，阿斗对诸葛亮还是充分授权的，这样诸葛亮才可能有一个充分施展才能的平台。张裔的评论最后得出一个结论：“此贤愚所以忘其身者也！”任何组织，如果能做到“贤愚忘身”（在战争年代，真的需要忘记自己的生命；在和平年代，则需要部分忘记自己的个人利益）都是一个了不起的成就，也是成就更伟大事业的一个基础。

关于刘备向诸葛亮托孤一事，柏杨大加赞扬，这让我感到欣慰，虽然我一向认为柏杨评述历史多有刻薄之处。我非常不愿意有人打着还原历史真相的旗帜，把诸葛亮在托孤问题上的“思虑”往阴暗处想，最后忽然考证出诸葛亮“假仁假义”的真面目。我相信历史自有其纯洁之所在，那怕这种纯洁是建立在功利的基础之上。

陈寿评价诸葛亮的第三个要点是法之“宽猛”的问题，这比“赏罚”更具有理念上的重要性。一般说来，法家强调用“猛”，儒家强调用“宽”。“猛”就是严刑峻法，法家认为一个组织的安定局面不可能通过德治来达到，只有实施严刑峻法才能巩固现有秩序。儒家则强调礼治和德治，用“宽”来教育人，感化人。比如《书经》上说：“与其杀不辜，宁失不经。”就是说，与其杀无罪的人，宁可对不守正法的人失于治罪。再比如133年，郎顗上书汉顺帝（刘保）：

【王者之法，譬犹江河，当使易避而难犯也。】

汉朝建立以来，迄今339年（前206年为汉高帝刘邦元年），已经超过了三个周期，应该大力修改法令，有所变更。圣明的君王顺应天心，犹如由春入夏，大地脱去青色衣服，改穿绛色衣服（西汉君王，春穿青衣，夏穿红衣，秋穿白衣，冬穿黑衣）。自从汉文帝减轻刑罚，已300年了，然而那些微小的禁令，已渐渐积少成多。

圣明君王的法令犹如长江、黄河，应该使百姓容易避开，而难于冒犯。

郎顗要汉顺帝效法“王道”，这是儒家的主张。郎顗用长江、黄河为喻来解释“王者之法”，其立法思想是要让老百姓“易避而难犯也”，其中心思想还是强调法网要宽，在一个组织之中，不要让人动不动就犯法，就挨罚。

虽然法家强调用“猛”，儒家强调用“宽”，但在现实组织治理中，“宽猛”

的尺度很难把握,因为“执两用中”的中庸之道是很难拿捏得准的。儒家经典《中庸》上说:

舜其大知也与!舜好问而好察迩言,隐恶而扬善,执其两端,用其中于民,其斯以为舜乎!

这是说,舜之所以是一个大知者,是因为他不以自己的想法为准则,而是多多听取大众的意见,连最浅近、最卑微的意见也不放过。对于不好的意见(馊主意或者是出于个人私心的意见,往往表现为“人事之争”),就隐而不宣;对于好的意见,则广泛传播开来。在好的意见当中又会有截然不同的想法,这就是“两端”(往往表现为“理念之争”,比如法家与儒家针锋相对,韩非把儒生称为社会上的五种蛀虫之一),然后紧紧抓住“两端”,衡量、比较,找到不偏不倚的“中”,最后才作实际的应用。能够完全实施中庸之道几乎难于上青天,所以儒家只好搬出像尧、舜、禹这样的老牌大圣人来作为说明。

《中庸》上说的还是原则,我们看一个实际案例:刘备入蜀,诸葛亮选择了“以猛治国”的国家方略,诸葛亮的决策依据在哪里呢?

【诸葛亮以“猛”治蜀的原因】

214年(刘璋出降,刘备进入成都),诸葛亮辅佐刘备治理蜀地,强调严刑峻法,很多人怨恨叹息。法正(原刘璋部下,未得重用,后奉刘璋之命迎刘备,暗地里向刘备进献夺取益州的计策)对诸葛亮说:“以前汉高帝(刘邦)约法三章,秦地百姓感恩戴德。如今占据一州的地方,刚刚建立国家,还没有施加恩惠进行安抚,希望您能放宽刑律,以适应当地人的愿望。”

诸葛亮说:“您只知其一,不知其二。秦因为暴虐无道,政令苛刻,造成人民的怨恨,所以一介草民(指陈胜、吴广起义)大呼一声,天下就土崩瓦解。汉高帝在这种情况下,可以采用宽大的政策而获得成功。刘璋暗弱,从其父刘焉起,刘家对蜀人两世的恩惠,全靠礼仪维系上下尊卑,德政不能施行,刑罚失掉威势。蜀人专权而为所欲为,君臣之道渐渐破坏。给予高官表示宠爱,官位无法再高时反而被臣下轻视;顺从臣下的要求施加恩惠,恩惠不能再多时臣下便轻狂怠慢。蜀地所以破败,实在是由于这些原因引起的。我现在要树立法令的威严,法令被执行,人们便会知道恩德。法令和恩德相辅相成,治国的主要原则才能清楚地显示出来。”

从诸葛亮对法正的辩驳中可以得出一个结论："宽猛"不是抽象的原则，用宽、用猛必须植根于现实土壤。刘璋父子两代治蜀，已经到了"给予高官表示宠爱，官位无法再高时，反而被臣下轻视；顺从臣下的要求，施加恩惠，恩惠不能再多时，臣下便会轻狂怠慢"的程度，在这种情况下用猛，立法制令，是一种必然选择。诸葛亮的见识比法正高明太多了，法正正是所谓"食古不化"的那种人。诸葛亮的伟大还在于虽然用猛，但最后达到了蜀人"咸畏而爱之，刑政虽峻而无怨者"的效果。

"盖棺论定"式的评述提示的是原则，既然是原则，就不免抽象，抽象到最后，有一个流弊：丧失对"现实"的感觉。举一个例子，张裔称赞诸葛亮，说他立法制令"爵不可以无功取，刑不可以贵势免"，在实际运作中，诸葛亮对此一原则还是有"经"与"权"两个方面。"经"就是坚决遵守，毫不动摇，"权"就是权变，"经"与"权"也就是通常所说的"原则性与灵活性相结合"。诸葛亮对法正公报私仇行为的宽容就体现了"权"的操作思路。

【诸葛亮的"经"与"权"】

214 年，法正在外统辖蜀郡，在内为刘备出谋划策。他恩怨分明，对他有过一餐饭的恩惠，他都予以报答；对他有过一瞪眼的怨恨，他也无不报复，擅自杀害了一些伤害过自己的人。

有人对诸葛亮说："法正肆意横行，将军您应该禀报主公（刘备），限制他作威作福。"

诸葛亮说："主公在公安的时候，北边畏惧曹操的强大，东边害怕孙权的威胁，近处则担心孙夫人（孙权之妹，婢女都带刀剑）在家中作乱，法正像羽翼一样辅佐主公。现在怎么能禁止法正，而不许他稍稍随心所欲呢？"

法正曾经投靠刘璋，但刘璋没能重用他。后来法正反过来为刘备出主意，刘备取四川，法正是出了大力的。法正正是所谓具有"贵势"的人物，但对他明显的违法行为，诸葛亮还是网开一面，不是理由的理由是他为蜀帝国的开创立有大功。

在对"法"的基本观念有了印象之后，进一步观察史实可以使我们对赏罚、宽猛、经与权、执两用中等概念获得多姿多彩的现实感受。

1. 赏罚(恩威)

政治学是一门关于惩罚的科学。

——考底利耶(旃陀笈罗多·孔雀的私人教师)

为君之道,让人对你心存畏惧比让人对你满怀热忱更为重要。

——马基雅维利向意大利王子献策

记住对方的名字并把他叫出来,等于给对方一个很巧妙的赞美。

——卡耐基

君主最重要的两种权柄

在法家学派,赏罚具有特别重要的地位,韩非称之为“二柄”。《韩非子》说:“英明的君主用来控制臣下的不过是两个权柄罢了。两个权柄,就是刑和德。什么叫刑和德呢?杀戮就叫做刑,奖赏就叫作德。”

成就一代吏治之盛的西汉宣帝(刘询)在诏书中说:“有功不赏,有过不罚,即使是尧、舜也不能使天下太平!”

547年,东魏帝国实际掌权人高澄(高欢之子)向杜弼询问政事之要,杜弼说:“天下大务,莫过赏罚。赏一人使天下之人喜,罚一人使天下之人惧,苟二事不失,自然尽美。”高澄大为欢喜,赞叹说:“言虽不多,于理甚要。”

韩非子把赏罚作为君主的两种最重要的权柄,那么失去了这种权柄会怎么样呢?我们看一个案例。

【田常让齐平公失去“罚”的权柄】

春秋末年,齐国田常杀死国君齐简公之后,扶立简公的弟弟即位,是为齐平公(前480—前456年在位),田常担任国相。

田常对齐平公说:施加恩德是人们所欢喜的,国君您去实行;处以惩罚是人们所厌恶的,请求由我来实行。

这样过了五年,齐国政权都归于田氏。

田常于是把他的政敌鲍氏(应是鲍叔牙的后代)、晏氏(应是晏婴的后代)以及公族中势力强大的人都杀掉了。

田常真是奸雄！表面看来，田常是把得罪人的事留给自己做，而把施恩的事留给齐平公做，好像是为齐平公好，因此毫无政治头脑的齐平公居然答应了。事实上，齐平公失去了“罚”的权柄，而田常因此获得了“合法伤害权”，可以借此排除异己，清除政治上的敌对势力。大约 100 年之后，田常的后代田和终于放逐齐康公，堂而皇之地列名诸侯，齐国也从姓“姜”(齐国原是姜子牙的封国)变成了姓“田”。

赏罚实务(一)：晋文公精通“赏”的艺术

以上所谈还是最基本的原则，但究竟如何赏？如何罚？却不是最高原则能够一言以蔽之的。我们看一个案例，春秋五霸之一的晋文公(重耳)出外流亡 19 年后才得以回国，这时他已经 62 岁了。前 636 年(晋文公元年)，晋文公修明政治，奖励跟从逃亡的人和有功之臣，功劳大的封给土地，功劳小的尊以爵位。这时发生了一个小插曲。

【晋文公的四等赏格】

随从逃亡的贱臣壶叔对晋文公说：“国君您已经进行了三轮奖赏，可是我还是什么都没有得到，请问我有什么罪过吗？”

晋文公说：“用仁义引导我，以给百姓恩惠劝说我，这要受最高奖赏；用实际行动辅佐我，最终使我成就功业，这要受次一等奖赏；亲冒矢石之危，立过汗马的功劳，这要受再次一等的奖赏；假如用个人气力侍奉我但又不能补救我的缺陷的人，这要受还次一等的奖赏。前面三等奖赏施行以后，就要轮到你了，你不要着急。”

晋文公的四等赏格条理分明，其中第一等赏格关于“理念”，其余三等赏格都是关于“执行”的。理念为什么如此重要？因为思路决定出路，理念是行为的主脑。

我们再看一个晋文公的案例，晋文公五年(前 632)，北方的晋国与南方的楚国发生春秋时代著名的城濮(山东范县南)之战，晋战胜后，献俘于周王朝，晋文公由此一战而称霸。

【“一时之权”与“万世之利”】

城濮之战颁发奖赏，狐偃排名第一。有人发表不同意见说：“城濮一战取

胜，主要是先轸（中军元帅）的计谋。”

晋文公说：“城濮交战之前，狐偃提醒我不要失去从前的信约。先轸说‘打仗以取胜为上’，我采纳先轸的意见果然取胜了。然而这是一时的道理，狐偃的话却可以建立万世的功业，怎么可以拿一时的利益放在万世功业上面呢？”

上文“从前的信约”是指晋文公流亡期间经过楚国，楚成王待之以礼，晋文公很是感激。楚成王就问晋文公，如果能够返国即位，将怎样报答楚国？晋文公回答说：假如不得已，和君王您兵车相见，我将先行退避90里。这是成语“退避三舍”的典故，部队行军中的“一舍”是30里。后来，晋楚城濮之战，晋文公听从狐偃（字子犯，晋文公的舅父）的建议，果然实现了自己的诺言。狐偃能够使晋文公“取信于诸侯”，晋文公认为这比一次战役的胜负要重要得多，并且上升到万世功业的高度。孔子听到这件事以后，赞叹说：“文公之霸也，宜哉！既知一时之权，又知万世之利。”

赏罚实务（二）：汉初功臣，刘邦列萧何为第一

我们再看一个刘邦平定天下后分封功臣的案例。

【“功人”与“功狗”】

前202年，刘邦杀死项羽，平定天下，要根据功劳大小进行封赏。群臣争功，一年多时间功劳大小的次序还是决定不下来。

刘邦因为萧何功劳最大，封他为酂侯，食邑也最多。功臣们说：我们身披坚甲，手执兵器，多的作战一百多次，少的也交锋过几十次，攻占城邑夺取土地。如今萧何未曾有汗马功劳，只是舞文弄墨，没有实际参加战斗，却反而把功劳排在我们上面，这是为什么？

刘邦说：各位懂得打猎吗？

大家说：懂啊。

刘邦又问：知道猎狗吗？

大家说：知道啊。

刘邦说：打个比方，追赶咬死猎物的是狗，而发现踪迹指出猎物在什么地方的却是人。如今各位仅仅是能够抓获猎物罢了，功劳只相当于猎狗。至于萧何，能发现踪迹指示猎物的所在，功劳相当于猎人。而且各位只用自己

一身追随于我，至多也不过二三个人，如今萧何全族数十人都来追随我，功劳是不可以忘记的。

群臣都不敢再说话。

"功狗"与"功人"的分别是刘邦的发明，虽说有点粗俚，但话糙理不糙，十分形象、透彻。分封功臣的事并没有完结，还有下文。

【鄂千秋认为曹参的功劳根本不能与萧何相比】

群臣都已受到封赏，等到向刘邦呈奏功臣位次的时候，大家都说："平阳侯曹参(成语"萧规曹随"中的"曹")身上遭受的创伤有七十多处，攻占城邑夺取土地，功劳最大，应该排在第一。"

刘邦前面已经折服群臣，多给了萧何封地，到了排位次想不出什么理由再来难倒大家，然而心里还是想让萧何排第一。正在为难的时候，关内侯鄂千秋说："群臣们的议论都错了。虽说曹参有旷野作战夺取土地的功劳，这只不过是一时的事情。再说皇上和项羽互相对抗了五年，常常损兵折将，单身逃脱也有好几次。然而萧何常常从关中派出军队补充前线，这并不是皇上有诏令召唤，萧何却主动把好几万兵员送到，正赶上前线困乏的时候也有好多次。汉军和楚军在(河南)荥阳对抗了好几年，军队没有粮食，萧何从关中水路、陆路不断运过来，使军粮供应从不缺乏。皇上虽然多次丢失崤山以东地区，萧何却保全关中随时等着皇上，这些都是万世的功劳。如今即使损失了像曹参这样的人好几百，汉家天下哪里会感到缺乏呢？怎么可以让一时的功劳凌驾在万世的功劳之上呢？萧何排第一，曹参只能其次。"

刘邦说："好！"于是就诏令萧何排在第一。

刘邦又说："我听说能推荐贤人的要受上等奖赏。萧何的功劳虽高，得到鄂千秋的解说才更加显明。"于是封鄂千秋为安平侯。

当天，刘邦把萧何父子兄弟共十多人全部封赏，又给萧何额外多加封了二千户，因为刘邦在秦朝的时候曾经去咸阳服役，萧何送的礼金比别人多了二百钱的缘故。

刘邦、萧何、曹参三人是(江苏)沛县同乡，起兵的时候，刘邦是泗水亭长(秦制：十里一亭，十亭一乡，亭有亭长，负责治安诉讼，停留旅客等事项。柏杨直接把亭长翻译成"村长")，萧何是主吏(县政府官员)，曹参是狱掾(监狱

管理员)。鄂千秋对萧何贡献的评价至为分明,从往后的历史观察,在才具上曹参跟萧何也不是一个级别的,不然就不会出现"萧规曹随"的西汉黄老之治(刘邦建汉王朝,萧何为相国,定律令制度。萧何死,曹参继为相国,举事无所变更。百姓歌之曰:"萧何为法,讲若画一;曹参代之,守而勿失。载其清静,民以宁一。"后以萧规曹随指按前人成规办事)。曹参后来作为萧何的宰相接班人,知道自己比不上萧何,因此并没有通过所谓的"新官上任三把火"来证明自己的能力和聪敏,这是曹参超出常人的地方。事实上从上述评功的内容来看,萧何一开始就是政治家的胚胎,而曹参只是一个武将,当然也不是只有一股子蛮力气的武将,不然在西汉建国以后,曹参不可能"出将入相"。有意思的是,刘邦给萧何额外加封的二千户,原因是刘邦卑微的时候去咸阳服役,萧何赠送的份子钱比别人多了二百。这就像原始股一样,回报是惊人的。虽然这种封赏的理由上不了台面,但刘邦的为人倒越发显得栩栩如生起来。

赏罚实务(三):忠诚与功绩哪一个更重要?

以上几个案例都属于群臣争功,下面再看一个案例,法家与儒家在此发生严重分歧。

【晋阳解围之后,赵无恤以高赫为首功】

赵襄子(无恤)被围困在晋阳(山西太原)城中,解围之后,赏赐有功的五个人,高赫为第一。

张孟谈说:"晋阳的战事,高赫没有大功,现在赏赐为第一,为什么?"

赵襄子说:"晋阳的战事,我的国家危险,群臣中没有不对我骄傲轻慢的,只有高赫没有忽视君臣间的礼仪,所以首先奖赏他。"

"晋阳之围"发生在前403年,本书前文"人"这一部分曾有过较详细的叙述。晋阳解围之后,赵无恤确定高赫是首功。张孟谈提出异议是应当的,因为正是张孟谈以"唇亡齿寒"作为沟通要点策反魏氏、韩氏掉转枪口,智伯从前的盟友现在变成了死敌,晋阳由此才得以解围。但是,对于赵无恤以高赫为首功一事,孔子评价说:"善于奖赏啊!赵无恤奖赏一个人而使天下做臣子的都不敢失礼了。"孔子的这个评价在《韩非子·难一》中遭到激烈的批驳。

【韩非激烈地批评孔子】

凡是正确地实施了赏罚的国家,各级官员不能超越自己的职权,群臣不能对君主失礼。君主在上面制定了法规, 那么臣子在下面就不敢有奸诈之心,像这样才能称为善于赏罚。

假使赵无恤在晋阳被围的时候,命令行不通,那就等于赵无恤已经失掉了国家。而事实不是这样,晋阳被困时,智伯引水灌城,石臼和炉灶都成了乌龟、青蛙出没之地,可是老百姓并没有反叛的想法,这说明君臣百姓间仍保持着相互信任的关系。赵无恤有让君臣百姓亲密的恩泽,掌握着令行禁止的法规,却还有对君主骄傲轻慢的臣子,这是由于赵无恤失于惩罚的缘故啊。

做臣子的,有功才能赏赐。现在高赫只是不骄傲轻慢,赵无恤就列他为首功,这就奖赏错了。英明的君主赏赐不授给无功的人,惩罚不施行于无罪的人。现在赵无恤不责罚骄傲轻慢的臣子,而奖赏没有功劳的高赫,他的善于奖赏究竟表现在哪里呢? 所以说:孔子不懂得正确的奖赏。

儒家学派极端重视“礼”,司马光在《资治通鉴》一开始就说:“臣闻天子之职莫大于礼,礼莫大于分,分莫大于名。”“礼”就是礼教、纲纪;“分”就是上下尊卑等级,就是君臣;“名”就是名分,公侯、卿、大夫。对上下尊卑等级,元朝李唐宾的杂剧《李云英风送梧桐叶》中有一个很形象的说法:帽子再破,也要戴在头上;鞋子再新,也只能穿在脚下(原文:履虽新不可加之于首,冠虽弊不可弃之于足)。这是一个很雄辩的比喻,就沟通效率来说,比司马光们啰哩啰嗦的一大堆话要有用得多。说到有效的沟通,顺便再举一个例子。德国人马丁·路德进行宗教改革时也说过一个比喻:“信徒和上帝,犹如两个相爱的恋人,他们之间不需要第三者。”马丁·路德的宗教改革拿现在的说法来讲,就是一场“扁平化”运动,把作为人与上帝沟通媒介的教会“挤”了出去。这个比喻如此贴切,就是从来记性不好的人大概也能够过耳不忘吧。

儒家学派的人看到“礼”字就神经过敏,所以孔子对赵无恤确定高赫是首功这件事大加赞赏一点都不意外。但问题是,晋阳之围的时候是春秋末年至战国初年,是周王朝王权衰落、社会更趋动荡的中期转折点,念念不忘以礼制为中心的王道无法应对残酷竞争的社会现实。后来统一天下的秦国从商鞅开始,到李斯、韩非一直遵循的是法家意识形态,大竞争的年代儒家吃不开,儒生在法家眼中只是社会上的“五蠹”(五种蛀虫)之一。孔子终其一生在现实政治功业上也乏善可陈, 孔子的母国鲁国也一直是在大国竞争的夹

缝中艰难地生存，在变法图强方面更是毫无作为。

抛开这些大的国家政治命题，回到人性的基本面，我们就很容易理解赵无恤的作为。赵无恤困守晋阳的时候很狼狈，随时可能做了智伯的刀下之鬼。拿公司来打比方，就像一个公司遭遇极大的危机，一直在破产倒闭的边缘游走，公司老板也随时可能进监狱。恰当其时，许多公司员工不再拿老板当回事，行为语言上不再恭敬，口出怨言，甚至逃奔敌对阵营，这些行为随着危机的加深也必然一天天漫延开来。老板的心很受伤，但是无可奈何。只有高赫与众不同，老板越是倒霉，越是失落，他对老板的态度也越是毕恭毕敬，而老板忽然起死回生，一下子从深谷攀上高峰，在这种时候唯有“列高赫为首功”才有可能极大地安慰赵无恤受伤的心灵，因为高赫在赵无恤最缺乏尊严的时候给了他大量的尊严。张孟谈之流虽然有能有为，但在与赵无恤的心灵契合度上还是没能做到天衣无缝。从这个意义上来说，韩非子的结论——“赵无恤不责罚骄傲轻慢的臣子，而奖赏没有功劳的高赫，他的善于奖赏究竟表现在哪里呢？”——是站不住脚的，因为恰当其时，“骄傲轻慢的臣子”太多了，哪里能罚得过来呢？

孔子的评论把这一件事作了放大化处理，一看到“礼”字就上升到绝对的高度；而法家铁板一块，不给“礼”以任何空间，而且法家的思维定式是任何时候都倾向于“用威”、“用猛”来解决问题。正因为孔子的极端放大，才引起韩非的强烈反弹。孔子重“礼”，韩非重“法”，各有其评价的最高标准，两个学派代表人物之间的争议也因此显得比刘邦手下群臣的争议宏大、磅礴一千倍。

如果跳开学派之争，作为组织的最高领导人还是要“执两用中”，走中庸之道。东汉光武帝刘秀的时候，儒生卓茂说：“律设大法，礼顺人情。”就是说，法律设立的是人的行为规范，礼则顺应人之常情。按照这个说法，赵无恤顺从了自己的“人之常情”，但赵无恤的身份又是一个君主，于法是有所亏欠的。高赫在极端困难、局势不明朗的时候尊礼毫无欠缺，这种人是应该奖赏的，但奖赏的方法不应该是“列为首功”，因为高赫实无功可言，可以奖赏他大量的金银财宝，别墅美女，把“首功”的位置还给张孟谈。如果这样做，相信儒家、法家都会无话可说了。

赏罚实务（四）：赏“富”与赏“贵”大不同

在奖赏什么的问题上有历史的大关节，作为组织领导人有时是在原则上犯糊涂；有时在原则上很清醒，但方法欠妥。我们看几个案例。

【公仲连提示的原则:富之可,贵之则否。】

战国时赵烈侯(赵籍)是一个音乐爱好者。他对国相公仲连说:我有喜爱的人,可以让他尊贵吗?

公仲连说:让他富足可以,让他尊贵则不行。

烈侯说:是这样吗?善于唱歌的枪、石二人,赐给他们田地,每人一万亩。

公仲连说:行。但是并没有马上给他们田地。

过了一个月,烈侯巡游回来,问到这件事。

公仲连说:一直在找田地,但是没有合适的地方。

过了几天,烈侯又追问这件事。

公仲连还是顶着不给,并且声称有病不去上朝。

番吾君对公仲连说:烈侯其实喜欢善政,只是不知道怎么施行。如今您辅助赵国已经四年了,还没有推荐贤人吧?

公仲连说:的确没有。

番吾君说:牛畜、荀欣、徐越都可以推荐。

公仲连就推荐了这三个人。

等到公仲连上朝的时候,烈侯再次询问:给两个歌手的田地落实得怎么样了?

公仲连说:正在派人选择田地中最好的。

牛畜、荀欣、徐越三位贤人分别劝说赵烈侯治国以仁义、选贤任能、节俭用度,所提议的内容都很充分,烈侯非常喜悦。

过了几天,烈侯派人对公仲连说:给两个歌手田地的事暂且停下来以后再说。随即任命三位贤人各居要职,又赏赐给公仲连两套衣服。

这个案例是意味深长的。赵烈侯喜欢善政,但不知道怎么施行。公仲连非常成熟,他首先从奖赏这个单一维度上加以引导,明确提出对国君偏爱的人"富之可,贵之则否"的原则。在封建时代,这一原则对保持一个国家的政治清明是非常重要的。我们再看一个案例。

【857年,唐宣宗(李忱)杀乐工罗程】

宫廷乐工罗程,善于弹奏琵琶,前任皇帝唐武宗(李炎)的时候已得到宠幸。唐宣宗通晓音律,对罗程更加宠爱。罗程依恃皇帝的恩宠暴虐专横,有人瞪了他一眼,就将人杀死,因此被逮捕入狱。

宫廷诸乐工想请求唐宣宗赦免罗程，就等唐宣宗到后花园听音乐时，为罗程设一虚座，放上他的琵琶，并一起跪拜于庭前，哭泣不已。唐宣宗问乐工们为何哭泣，乐工说："罗程辜负了陛下的恩情，罪该万死，但我们可惜罗程的琵琶演奏是天下无双的绝艺，恐怕以后再也听不到这样精美的演奏了。"唐宣宗说："你们可惜的是罗程的琵琶演奏技艺，朕所珍惜的是高祖（一任帝李渊）、太宗(二任帝李世民)留下的法律。"

最后，判处罗程杖刑，终死于乱棍之下。

如果赵烈侯让他的两位歌手尊贵，很难保证这两位歌手不变成罗程，最终的结局是既败坏了帝国政治，自己也送了小命。

公仲连提示的"富之可，贵之则否"的原则在后代历史上一再得到发挥。487 年，高佑告诫北魏孝文帝(元宏)说："王者可私人以财，不私人以官也。"就是说，帝王可以因私人的喜爱送给人钱财，但不可以因私人的喜爱给人官职。因为在一个组织中任职，尤其是担当重大责任的人是需要德才兼备的，但这种人并不一定是皇帝宠爱的人；反过来说，皇帝宠爱的人也往往不是德才兼备的人。

赏罚实务(五)：赏"官"与赏"爵"大不同

"王者可私人以财，不私人以官也"，其实是一个非常初级的戒律，不但不能因为宠爱某个人而"私人以官"，而且用官来作为立功的奖赏也不行。这一点，757 年唐肃宗(李亨)与李泌的君臣对话中阐述得非常清楚。

【李泌提示的原则：官以任能，爵以酬功。】

唐肃宗对李泌说："现在郭子仪与李光弼(后封汾阳郡王)已贵为宰相，如果他们克复两京(西京长安·东京洛阳，其时都在安禄山手中)，平定天下，就再也没有官职赏赐他们了，那将怎么办呢？"

李泌说："古时候官职任命给有能力的人，爵位酬答有功勋的人。汉魏以来，虽然设立郡县治理民众，但对有功人则赏赐土地，可以传给子孙。唐朝建立之初，因为还没有取得关东(函谷关以东)，所以封爵都只是虚名。贞观年间，太宗皇帝(李世民)想要恢复古代的制度，因为大臣们有不同的意见而没有实行。因此赏赐有功的人多是给他们以高官。

用官职赏赐功劳有两种危害：如果所任非才就会误事，如果权力过重则

难以控制。所以有功之臣被任命为大官的，都不为子孙后代考虑，只是借权力谋取私利，无所不为。假如过去封给安禄山百里之国，那么他就会珍惜封国以传子孙，不再谋反了。按现在的情况考虑，等天下平定后，不如分土封爵以赏功臣，虽是大国也不过二三百里，难道不好控制吗？这样对于为臣子的人乃是万世的利益。”

肃宗听后说：“你说得好！”

“官”是指行政职位。“爵”是指贵族身份，周代有公、侯、伯、子、男五种爵位等级。比如北宋王安石封荆国公，司马光封温国公；清代曾国藩封一等毅勇侯，左宗棠封二等恪靖侯；明朝刘基封诚意伯，大哲学家王阳明封新建伯，清朝李鸿章封一等肃毅伯。中国的爵位制度一直到中华民国建立，才全部废止。

李泌强调古代的制度一直是“官以任能，爵以酬功”，只是唐王朝初年因特殊原因（还没有统一全国）才导致“以官赏功”。“以官赏功”有两大危害：一是所任非才就会误事；二是权力过重则难以控制。前一种危害，道理非常简单，能打仗的人不一定能做官，文武全才，出将入相的人毕竟少之又少；后一种危害在历史上也有太多的现实教训，因为“能臣”假如遭遇乱世，就有可能变成“奸雄”。安禄山有一个草包肚子，但他不是草包，他有能力让强大的唐王朝由盛入衰。安史之乱十年时间全中国死去 3600 万人，平均每天要死一万人，死去的人口占全国总人口的三分之二。

再说上面引文中的主角郭子仪，终年 85 岁。在他英雄的一生中，至少有三次拯救了危如累卵的唐王朝。但每次唐王朝喘过气来，宦官（鱼朝恩、程元振之流）就开始做手脚，郭子仪马上失去兵权。我感觉这种形势不能单纯理解为宦官与郭子仪之间的人事之争，宦官行事往往是皇帝的意志。郭子仪之能得善终，实在是因为唐王朝离不开他。非常有意思的是，对于郭子仪的遭遇，民间读书人多有愤愤不平之气，于是编了一个有名的剧本《打金枝》，说唐代宗（李豫，他在还没有做皇帝的时候跟从郭子仪一起克复长安、洛阳）将女儿升平公主许配给郭子仪三子郭暖为妻。小两口在家里吵架，郭暖说，你有什么了不起，自以为金枝玉叶，我父亲六十大寿，你竟然不去拜寿。我现在告诉你，唐王朝的皇位本来是我父亲的，不过我父亲不高兴坐，才让给你父亲的。郭暖越说越气，还动手打了升平公主，是谓“打金枝”。本来小夫妻吵架也没什么，但郭暖说出这样的话来，事情就闹大了，升平公主哭哭啼啼回了

娘家，逼唐代宗治郭暖的罪，郭子仪吓得半死，赶紧把郭暖绑了上殿请罪。唐代宗还算有心胸，他对升平公主说，郭暖的话是对的，郭子仪如果真的想做皇帝，也不是难事。剧本最后以喜剧结尾，小夫妻和好如初，唐代宗还奖赏了郭暖。《打金枝》是文学作品，小说家言，当不得真实的历史来看，但民间知识分子还是借郭暖之口，说出了郭子仪对皇位有所不争的事实。郭子仪没有安禄山、史思明式的勃勃野心，而唐肃宗、唐代宗的防范也是如此严密，他们绝不会让郭子仪"权力过重而难以控制"。

赏罚实务(六)：竞争视角中的恩威

用恩用威还有一种放大化的观点，表现为针对竞争对手。215年，张鲁率领家属投降。曹操亲自迎接，授予张鲁镇南将军的官职，按照宾客的礼节对待他，封他为阆中侯，食邑一万户。为此习凿齿作如下评论。

【曹操封张鲁为万户侯】

曹操追封张鲁，以后的人哪有不愿归顺曹操的？堵住水的源头，其下游自然不再流动，说的不正是这个道理吗？假如不明白这个道理，仅重视武力征伐，丰厚的爵位和赏赐只给那些拼死作战的将士，民众百姓便会认为动乱有利可图，习惯于互相攻杀，战乱就不会停止了。

曹操封赏张鲁，可以说是了解赏罚的根本原则。

张鲁这个人有很深的背景，他是民间所说"张天师画符"中的张天师的孙子。张天师原名张道陵，创立"五斗米道"，以符水咒法为人治病，跟从他的人很多很多。张鲁继承祖父张道陵及父亲张衡的道法，继任为五斗米道首领。191年，张鲁攻取汉中(陕西汉中)，建立政教合一的地方政权，自号"师君"，传道教民，一直到投降曹操，统治汉中达30年之久(刘璋请刘备入川，本意是借刘备的力量对付北方张鲁的威胁。但刘璋能力太差，刘备不去对付张鲁，反而掉头对付刘璋，结果取而代之，建立蜀国)。张鲁因为有道教背景，他统治地方的方法很特别。比如设立义舍，置义米、义肉，过往的行人可以量腹取用。针对东汉"以酷吏为治、以刑法为威"的统治政策，张鲁反其道而行之，对犯法的人可以原谅三次，如果再犯则用刑；有小过失的人则罚他修路一百步，这些措施受到当地老百姓的欢迎。

习凿齿对"曹操封张鲁为万户侯"大加赞赏是有道理的。天下大乱的时

候，普通老百姓只想有口饭吃，保全一条小命，而有势力的人（所谓“群雄”）则都想着封侯、封王，野心再大一点的就直接往皇帝的宝座上挤。封侯的途径无非是自己去抢，去夺，去杀人盈野。曹操在这里另外开辟一条途径，就是“投降也能封侯”，这无疑对群雄归心有巨大的劝勉作用，也是刚柔相济中用“柔”这一方面的竞争策略。

曹操封张鲁为万户侯，是对敌对阵营“用恩”。对敌对阵营“用威”，429年北魏重臣崔浩提出一个让人耳目一新的观点。他在北魏太武帝（拓跋焘）面前和其他大臣辩论要不要攻击北方柔然汗国的时候说了如下一番话。

【崔浩：夫王者用刑，小则肆诸市朝，大则陈诸原野。】

阳是恩德，阴是刑杀。所以出现日食时，君主要注意积累恩德；出现月食时，君主要注意减省刑罚。帝王使用刑法，从小处说是把犯人处决于市朝，从大处说是对敌国用兵于原野。今天，出兵讨伐有罪之国，正是加强刑罚。

柔然是南北朝分裂时期在蒙古草原兴起的一个民族，建立了像匈奴一样强大的政权，并且存在了一个半世纪之久。其时北魏（首都大同，后迁至洛阳）地处中原，柔然时常对北魏的北部边境造成威胁。崔浩这个人值得特别注意，他是中国历史上的战略家之一。这个人长相很奇特，史书上说他肌肤洁白细腻，如同美妇人。他自己认为才干可与“汉初三杰”之一的张良相比，而考辨古制方面更超过张良。这可不是吹牛，崔浩精通儒家经典，对朝廷制度和各级机构的职能尤为熟悉，因此凡朝廷礼仪典章、军国诏令，全由他负责；而且，更重要的是崔浩精通天文、术数，善于观察天象和民情，并由此对朝廷军国大政作出决策。北魏大破柔然之后，史书记载：

拓跋焘曾经把崔浩领到他的寝殿，语重心长地对崔浩说：“你有高度的智慧，学识渊博，侍奉过我的祖父（北魏开国皇帝拓跋珪）和父亲（二任帝拓跋嗣），所以我一向把你当作亲信近臣。你应该竭尽忠心，直言规劝，不要有什么隐瞒。我虽有时盛怒，不听你的劝告，但是最后还是深思你的话。”

拓跋焘还曾经指着崔浩，介绍给新近投降北魏的高车部落酋长说：“你们看这个人瘦小文弱，既不能弯弓，又拿不动铁矛，然而他胸中的智谋远胜于百万大军。我虽有征伐的志向，但不能决断，前前后后建立的功勋，都是得到这个人的教导呀！”

我们需要特别注意的是崔浩谈“王者用刑”时的立场。北魏地处中原,一直以“正统”自居,对柔然非常蔑视,《魏书》一向称柔然为“蠕蠕”(蠕蠕大概就是一种像蚯蚓那样爬行的动物吧)。从崔浩的话里很容易看出现在某超级大国打别人时的语气,不过更多了一点“人权高于主权”之类的理念包装。

对立统一观点:恩就是威,威就是恩

赏罚(恩威)看上去好像是对立的,在实际运用的时候总要分出孰轻与孰重,但隋朝名将杨素却都把它们发挥到了极致。看一下《资治通鉴》590年的记载。

【杨素用兵】

杨素用兵很有权谋,治军严整,军令如山。

每当打仗的时候,就找一些士兵的过失将他们处斩,多的时候达一百多人,少的时候也有十多人,眼前血流满地,而杨素谈笑自若。

及至双方摆开阵势,杨素就先派一二百人前去冲击敌阵,能攻破敌阵则罢,如不能攻破敌阵而退回的人,不论多少全部处斩。然后又派二三百人再次冲击敌阵,还像前面那样处置。因此,将士们莫不战栗惊恐,都有必死之心,杨素战无不胜,称为名将。

杨素深得隋文帝(杨坚)的宠信,对他言听计从,跟随杨素出征的将士,微功必赏,所以杨素虽然残忍,将士们仍愿意追随他。

2. 宽　猛

用宽、用猛的“观念问题”

孔子对宽猛有一种综合的观念,他说:

为政太宽大,则人民不在乎,人民一旦不在乎,则用严刑峻法来纠正。施行严刑峻法,则人民感到暴虐,人民一旦感到暴虐,则改施宽大之政。用宽和猛两种手段互相补充,政局才能稳定。

司马光认为这是“不易之常道”,即永恒不变的法则。

宽猛政策判断(一):用宽还是用猛,跟一个组织的治与乱密切相关

东汉崔寔在《政论》一文中用养护身体为喻,谈论宽猛的不同作用。

【崔寔:刑罚者,治乱之药石也;德教者,兴平之粱肉也。】

治理国家的方法和养护身体相类似,平时注意营养和爱护,有病时则使用药物进行治疗。刑罚是治理乱世的药物,德教是太平盛世的美味佳肴。如果用德教去铲除凶残,就好比用美食去治疗疾病;反之,如果用刑罚去治理太平盛世,就好比用药物去营养身体,都是不合适的。

崔寔用医学养生来议论人文和政治,这在中国有久远的传统,比如大家都知道的俗语:良药苦口利于病,忠言逆耳利于行。差不多和崔寔同时代的王符(活动于东汉桓、灵二帝时期)在《潜夫论·思贤》中说:"何以知人且病也,以其不嗜食也;何以知国之将乱也,以其不嗜贤也。"这句话说得很简单,也很透彻,诉之于每一个人的日常经验。

"一以贯之"是中国文化的精髓

中国文化最大的特点就是"一以贯之",比如儒家的"修身、齐家、治国、平天下",四个尺度的治理问题环环相扣、层层递进,至善也至美。至于近年大行其道的美国人彼得·圣吉的《第五项修炼》中倡导的"学习型组织",不过是拣了一些儒家的秕糠和牙慧而已。"一以贯之"在不同学科、不同学派之间也是相互渗透、相互发明的,比如中医对自我的认定就不仅仅是看病,比如《原机启微·自序》中说:"医为儒者之一事,不知何代而两途之。"中医把自己看成是儒者,不仅能看有形的身体之疾,而且在治国安邦、匡时济世方面也是当仁不让的。这个理念在《小品方》中说得最为清楚明白:"经传云:上医医国,中医医民,下医医病……黄帝矜于苍生,立经施教,教民治病,非但慈于疾苦,亦以强于国也。"这个抱负是了不得的,虽然我们现在到医院去看病,很难感觉到这一点。《未刻本叶氏医案·朱周燮序》中又说:"闻之士生斯世,不为良相,当为良医……然非学识兼到,相固不能济世,即医亦不能济人……是可知医国、医人,初无二理。为相,良固难;为医,良亦不易也"(有关医政相通的问题可参见成都中医学大学李戎:《中国古代的医政相通及其文化心理》)。就像历史学家钱穆说的那样,一个外国人怎么能搞得懂中国人

的事。惠普公司前任CEO卡莉·菲奥莉娜在最近出版的传记《艰难抉择》中就硬把老子《道德经》中的话误以为出自《孙子兵法》。外国人把中医看作“巫术”，这一点都不奇怪。但奇怪的是，现在有一些中国人也要取消中医，这就是我不能理解的了。中国人是不是会把一些原本很好的东西先搞恶心了，然后再提出来干脆丢掉算了呢？中国的太极图也是至善至美，我根本就想不出人类创作的图案中有比太极图更至善至美的了，中国人自己不在乎，韩国人拿过去做了国旗。

医政相通已如上述，老子对治国的看法更加出人意料，老子说：“治大国如烹小鲜。”这个话说得很突兀，能烧几个可口的家常菜本来是平常的家庭主妇的作为，但老子说，治理一个大国也跟这个类似。当然老子所说的国是诸侯国，不是现在我们一般理解的国家的概念。《庄子》中讲了一个寓言，庖丁（厨师）为文惠君解牛（杀牛），文惠君事后说：“吾闻庖丁之言，得养生焉。”老庄道家学派特别善于从一些不相干的事当中找出内在的联系，“烹小鲜”与“治大国”、“杀牛”与“养生”，一根看不见的红线把它们紧紧地联系在一起。这些都最能反映出中国文化“一以贯之”的思维特性。

宽猛政策判断（二）：用宽还是用猛，跟领导者“德”之深浅紧密相关

崔寔《政论》中的宽猛理论特别强调宽猛适用的现实条件，在乱世中要用刑罚，在太平盛世方能施行德教。这是对时代总体特征的一种判断，是“治”还是“乱”，乱世就要用“重典”，就像大病就要用猛药，这是总的原则。

宽猛适用的现实条件还可以通过另外一个角度加以分析，就是主体（领导者·君主）和客体（民众）的不同情况。崔寔说：“凡治理天下的君主，如果不是具有最好的品德，则采用严厉的手段就能够治理；采用宽纵的手段，国家就混乱。”这个说法不是崔寔的发明，春秋时郑国的国相子产就说过：“唯有德者能以宽服民，其次莫如猛。”就是说，领导者在道德力量不够维系的情况下，只能用“猛”，不能用“宽”。这一点跟蝴蝶模型九要素之一的“信”有关，如果领导人没有强大的道德力量，那么从大处说，民众就不能对组织产生“信仰”；再次一级，不能产生“信任”；再次一级，连“信心”也没有。“法”与“信”是人性的平衡木，既然“信”方面没有任何法码，唯一的办法只能加重“法”的权重（用猛），才有可能维系组织当前的运转。我们看一个例子。

【朱全忠用猛】

最初朱全忠当唐王朝节度使，军法残忍，将领如在战场阵亡，所属士卒全部诛杀。于是，一旦将领被杀，士卒多半四散逃亡，不敢回营。朱全忠遂命在士卒脸上刺军队番号。有些官兵思念家乡逃走，关卡立刻就能分辨，逮捕送回原部队，全被处死；即令逃回乡里，乡里也不敢收容。因此，逃兵们只好逃到深山大泽当强盗，各州县无法应付。

朱全忠就是灭亡唐朝三百年天下的后梁太祖朱温。他用猛用到了匪夷所思的地步，在每一个士兵脸上刺上部队番号，其目的是让他们无处可逃。标示“信”的水银柱降到零以后就会出现这种可怕的状况。朱全忠自己也知道这种做法长不了，所以他刚当上皇帝的那一年(907)，就下诏赦免这些人的罪，即令脸上有刺青，也准许回乡定居。朱全忠不能立信，因此即使因缘凑合当上了皇帝，也长不了，他所创建的后梁帝国只存活了17年。在中国大分裂、大动乱的年代，朱全忠的这种做法决非绝无仅有，再比如906年，朱全忠攻(河北)沧州，卢龙(北京)节度使刘仁恭悉发境内男丁15岁以上、70岁以下，黥其面曰“定霸都”，知识分子则黥其臂曰“一心事主”。这些做法实在可笑，士卒脸上刺青“定霸都”就能建立打仗必需的信心吗？知识分子手臂上(不是脸上，总算还为知识分子保留一点斯文)刺青“一心事主”就能建立君臣相得的信任吗？就像现在一些另类的年轻人，在身体上刺青恋人的名字，就能保证后半辈子的“爱”与“忠诚”吗？

只能“用猛”的领导者会留下巨大的权力真空

德业浅薄的领导者在宽猛问题上只能有一个选择，那就是“猛”，但民众对“宽”一向有强烈的需求，这就给野心家留下了操作的空间。本书前文曾提到，战国时齐国田氏家族用“大斗出(借)，小斗进(还)”的办法暗中施惠于民，最后终于篡夺了齐国政权。到齐襄王(田法章)的时候，因为他的祖先是靠这种办法取得齐国政权的，所以他对任何臣下施惠于民的行为(不管出于何种意图)都高度敏感。

前279年，田单恢复齐国之后出任齐国相，有次路过淄水(流经山东临淄)，见到一个老人冻得直哆嗦，田单便解下自己的皮袍给他披上。齐襄王听说后十分厌恶，说：“田单对别人施恩，是打算夺我的国君之位，我不早下手，

恐怕以后会有变故！”

齐襄王的反应几乎是一种不假思索的“本能”，其实田单根本无意于篡夺齐国政权，如果他想篡夺齐国政权，用火牛阵恢复齐国70余城的时候才是好时机，田单那个时候不谋反，现在倒想谋反了，这是一个笑话。事实上田单已经陷入了功高震主的泥淖，齐襄王是想对他“兔死狗烹”了。后来发生的事极富戏剧性，真实的历史比任何小说(包括电视剧)都要精彩，这话一点都不假。

齐襄王说完上述之话后，环顾左右，只在殿阶下有个穿珠子的人，便召他过来问道：“你听见我的话了吗？”

穿珠子的人说：“听见了。”

齐襄王问：“你觉得怎么样？”

穿珠子的人说：“大王不如把此事变成自己的善行。大王可以嘉奖田单，下令说：‘我忧虑人民饥饿，田单就收养他们，供给饮食；我忧虑人民寒冷，田单就脱下皮袍给他们披上。他正符合我的心意。’田单行善而大王嘉奖他，那么田单的善行也就是大王的善行了。”

齐襄王说：“好。”于是赏赐田单酒宴。

过了几天，穿珠子的人又来见齐襄王说：“大王应该在群臣朝见时召见田单，亲自慰劳他。然后布告全国寻找饥饿百姓，予以收养。”

齐襄王这样做后，派人到街头打听，老百姓都说：“哦！田单疼爱百姓，是大王的教诲呀！”

这个穿珠子的人，历史上没有留下他的姓名，但我想他称得上是一个政治家。政治家是一种素质和能力，跟职位高低并没有必然的关系。就像德鲁克说的那样：“一个重视贡献、对成果负责的人，即使他位卑职小，也应该算是‘高层管理人员’。”这个穿珠子的人一席话，让齐国避免了“兔死狗烹”的悲剧，为齐国保存了贤人，是有大功于齐国的。我们再看一个案例，司马懿家族为什么能篡夺魏国(曹操创建)政权，从而建立晋国呢？襄阳人张悌从宽猛的角度出发作出他准确的预言。

【张悌的预言】

263年，魏国伐蜀国时，吴国有人对张悌说："司马氏得到朝政大权以来，国内大乱屡次出现，百姓还没有归服，如今又费尽辛劳去远征，怎能取胜？"

张悌说："不是这样。曹操虽然功盖中原，老百姓们畏惧他，不感念他的恩德。曹丕（魏国一任帝、曹操之子）、曹睿（二任帝）刑罚苛繁，劳役沉重，驱使人民往来奔走，没有一年安宁过。司马懿父子累世立有大功，实行对百姓较为平和的政策，想解救他们的疾苦，民心归顺已经很久了。而且能够任用贤能，所以根基是牢固的。如今蜀国却是宦官专权，国家没有法令，而且穷兵黩武，人民劳顿兵士疲惫。他们强弱不同，魏国人的智谋又胜过蜀国人，魏国趁其危难而攻伐，大概战无不胜。"

起初吴国人取笑他的话，到魏国取胜后才信服。

208年，司马懿投到曹操麾下效力，40年之后的249年，司马懿在魏国发动宫廷政变，杀大将军曹爽（曹操养子曹真之子），拜为丞相，专魏国国政。再到上文张悌说这一番话的263年，光阴又过去了14年。司马懿家族在魏国已经根深叶茂，篡位只是时间问题。魏国又跌跌撞撞熬了两年，265年，司马懿的孙子司马炎（一任晋武帝）急不可耐地登上皇帝宝座，晋帝国正式宣告成立。张悌在上文说得很清楚，曹操建立的魏国"用猛"，而司马懿"用宽"，民情趋利避害，民心自有所向，司马懿家族和齐国的田氏一样，最终篡夺了君位，江山易姓，历史也由此改朝换代。

宽猛政策判断（三）：用宽还是用猛，要因人制宜、因地制宜

以上所谈是使用宽猛的现实条件中属于主体（领导者·君主）的这一部分，再看客体（民众）这一部分。

【班超治理西域的经验："宽小过，总大纲"】

73年，班超（41岁）率领36人出使西域，整整30年，年纪已老，思念故乡。

102年，东汉和帝（刘肇）下令班超（70岁）回国，任命任尚继任西域都护。任尚对班超说："您在外国30多年，而由我接替您的职务，责任重大，但我的见识短浅，希望您能指教！"

班超说："我年纪已老，智力衰退，而您多次担任高官，难道我班超能比

得上吗？一定要我提建议，我就贡献一点愚见。塞外的官吏士兵本来就不是孝子贤孙，都是因为犯罪而被迁到塞外；而西域各国，心如鸟兽，难于扶持，却容易叛离。如今您性情严厉急切，但水清则无鱼，明察秋毫的管理办法一定不得人心，应当采取无所拘束、简单易行的政策，宽恕他们的小过，只总揽大纲而已。”

班超走后，任尚私下对自己的亲信说：“我以为班超会有奇策，他今天说的这番话，不过平平罢了。”

任尚后来终于断送了西域和平，正如班超的预言。

西域能够统一于汉朝，是班超“投笔从戎”率36人创建的伟大功业。东汉班家是我真心景仰的家庭，班超的父亲班彪，曾劝说窦融归附东汉光武帝刘秀，为当世名儒。班超的哥哥班固继承父亲的遗志，写就《汉书》。《汉书》开创了断代修史之法，后世奉为规范，其史学成就怎么评价都不为过。班超还有一个妹妹班昭，续写完《汉书》中的八表、《天文志》，又作有《女诫》，东汉名儒马融曾从其受学。就是这样一个家庭，两代人，文武之道均彪炳史册，让人心生向往。

上文班超虚心地告诫任尚治理西域的经验：“宽小过，总大纲”，其中心思想无非是“用宽”。为什么要“用宽”？班超也分析得很清楚，因为“塞外的官吏士兵本来就不是孝子贤孙”，也因为“西域各国，心如鸟兽，难于扶植，却容易叛离”。任尚对班超的成功治理经验不以为意，反而认为班超很平常，没有新意，结果断送了西域和平。人与人相互沟通真的很难，同样一句话要在相同的认知水平上达成共识更是难上加难。这其中也有性情的因素，上文说得很明白，“任尚的性情严厉急切”，班超是考虑到这一点的，他的告诫虽然只有六个字，“宽小过，总大纲”，但切中任尚的软肋，应该说是“因材施教”。任尚的资质太平庸了，也就是孔子所讲的“朽木不可雕也”。孔子提出了“因材施教”的教育理念，《韩非子·难三》记载说：

叶公子高（楚国大夫）向孔子询问治国的方法，孔子回答说：治国的方法在于使近处的人高兴，远处的人都来归顺；

鲁哀公向孔子询问治国的方法，孔子回答说：治国的方法在于选择贤能的人；

齐景公向孔子询问治国的方法，孔子回答说：治国的方法在于节省财政开支。

崔寔《政论》在引述了这一段话后评价说：

并不是孔子对为政有不同的见解，而是针对他们各自所面临的不同要务。庸俗的人，只知拘泥于古书上的文字，不懂得根据时势，制订不同的制度和措施。只看重从书中听来的古人古事，而忽略眼前的现实，怎么可以和这种人讨论国家大事呢？

孔子对现实敏感，这是因材施教的基础，但不管因材施教的理念和方法多么科学，也总需要受教者资质的呼应才能发生效果。班超是一个好老师，任尚可不是一个好学生。所以孟子要感叹说："君子有三乐……父母俱存，兄弟无故，一乐也；仰不愧于天，俯不怍于人，二乐也；得天下英才而教之，三乐也。"

对于用宽还是用猛，必须基于现实的客体（民众）条件，这种客体条件尤其与地域、风俗密切相关。我们看几个案例。

【崔郾根据地域变通宽猛】

831年秋季，唐文宗（李昂）任命陕虢（总部设河南三门峡）观察使崔郾为鄂岳（总部设武汉）观察使。鄂岳地势险要，群山环绕，长江从这里流过，地处百越（华南地区）、巴（重庆）、蜀（四川）、荆汉（湖北中西部）等地的交界，多有盗贼，剽掠行人舟船。崔郾上任后，训练士卒，分兵追讨，不到一年就全部剿灭。崔郾在陕虢时，为政宽厚，有时一个月都不鞭打一人。但到鄂岳后，却严刑峻法。有人问他是什么原因，崔郾说："陕虢人穷地贫，我整天安抚都来不及，唯恐惊扰百姓；鄂岳却不大相同，这里风俗崇尚剽掠狡诈，不用重刑，就难以治理。为政贵在通变，说的就是这个意思。"

【陆俟用猛，郎孤用宽】

433年，北魏（首都山西大同）太武帝（拓跋焘）征召陆俟为散骑常侍，出任怀荒镇（河北张北县）大将。不到一年，高车部落指控陆俟执法严苛，性情暴躁，请求准许前镇将郎孤复职。拓跋焘于是将陆俟召还，重新起用郎孤。

陆俟回京后，对拓跋焘说："用不了一年，郎孤一定失败，高车一定叛变。"拓跋焘大怒，严厉斥责陆俟，命他回家呆着。

第二年，高车果然杀掉郎孤，背叛朝廷。拓跋焘十分惊异，立即召见陆

俟，询问他说："你怎么知道会出现今天的局面呢？"

陆俟说："高车不知道上下尊卑的礼节，所以我才用法律约束他们，打算逐步引导，使他们知道尊卑，懂得自我约束。然而，各酋长却厌恶我的所作所为，控告我严酷寡恩，而盛赞郎孤的美德。郎孤为自己的声誉沾沾自喜，更加刻意博得别人的赞誉，专用宽厚对待他们。像高车部落这般不懂礼义的人，容易骄傲怠慢，不过一年就不再有上下的观念，郎孤也不能忍受他们的所作所为，就又用刑法制裁他们。这样一来，高车部落心怀怨恨，一定产生祸乱呀。"

拓跋焘笑着说："你的身材虽短，思虑却很长远！"

拓跋焘召回陆俟，导致高车各酋长反叛朝廷，这件事又几乎是约200年前曹操同样错误的历史重演。

【裴潜治乌桓】

218年，居住在代郡（河北蔚县）、上谷郡（河北怀来）的乌桓部落造反。先前，曹操把代郡太守裴潜召回京师（河南许昌），任命为丞相府官员。曹操赞扬裴潜治理代郡的成就，裴潜说："我对百姓虽然宽容，但对胡人（匈奴人与乌桓人）却很严厉。今后我的继任者必然认为我的治理过严而采取宽厚的措施。胡人一向骄横，过度宽厚必然放纵，放纵以后再用法令限制，这将是引起他们反叛朝廷的原因。根据情势预测，代郡的乌桓必定还要反叛。"于是曹操深悔召裴潜回来得太快了。几十天过后，乌桓反叛的消息果然传到京师。

这三个案例都说明宽猛要因地制宜、因人制宜。陆俟和裴潜的继任者不能通晓其中的关节，把儒家仁厚的思想当作刻板的教条，导致宽猛失度，给国家造成巨大的损失。

用宽、用猛的现实条件还与客体（民众）的经济水平密切相关。734年，唐朝刘秩说："夫人富则不可以赏劝，贫则不可以威禁。"前一种情况可以用现代某些公司的案例来打比方，当初股份制改造的时候，全员持股，现在公司上市了，员工都有钱了，甚至每年的分红远大于工资和资金，因此想努力工作的人就少了，这就是"人富则不可以赏劝"；后一种情况在中国历次农民起义时屡见不鲜，太穷了，活不下去了，怎么办呢？寻死不如闯祸，这就是"贫则不可以威禁"。为什么一般只授予政治家或宗教人士的诺贝尔和平奖，2006

年会授予孟加拉国经济学家兼银行家穆罕默德·尤努斯及其创立的格莱珉银行呢？因为在诺贝尔委员会看来，“持久的和平只有在大量的人口找到摆脱贫困的方法才会成为可能……世界上的每个人都有体面生活的能力和权利。跨越了文化和文明，尤努斯的乡村银行表明最贫穷的人也可以通过劳动创造自己的事业。”小额贷款不但是“迄今为止与贫困作斗争的最重要工具”，而且在推进民主、促进男女平等、推动人类和平方面都有着主事者当初也许不曾想到的巨大作用。(参见2006年11月1日《南风窗》杂志《尤努斯经验的启示》一文)

用宽、用猛的“结构问题”

用宽、用猛在具体实施的过程中还有一个“结构”问题。结构的失调常常是比宽猛理念的失调更常见的一种毛病。我们先看一个尺度较小的案例。

【麴允丢了北地郡】

316年，汉(南北朝十六国之一，匈奴族刘渊创立)大司马刘曜围攻北地郡(陕西耀县)，西晋大都督麴允率领3万步骑兵去救援。刘曜环绕城墙纵火，浓烟滚滚遮天蔽日，又派奸细欺骗麴允说：“北地郡城已陷落，赶去也来不及了。”部众惊惧不已，四处溃散。刘曜追击，打败麴允，麴允逃走，刘曜占据北地郡。

316年正是西晋灭亡的那一年，麴允丢了北地郡，《资治通鉴》紧接着从宽猛角度分析麴允失败的原因：

麴允性情仁慈宽厚，没有威严，喜欢拿爵位取悦人。新平太守竺恢，始平太守杨像、扶风太守竺爽、安定太守焦嵩，都兼任将军，手持皇帝符节，并担任侍中。村堡的首领也让他们借用银印、青绶，加将军的名号，但是恩惠却不施及下层兵士，所以造成将领骄横而士卒离心怨恨。

麴允宽猛的结构明显失调，他肯施恩，但是只针对军队干部，下层士兵则没有好的激励。这种军队是不能打仗的，敌方只要稍行反间计，部队即行崩溃，因为广大士兵根本没有死战之心。我们再看一个案例，是本书前文屡次谈到的梁武帝(萧衍)，梁帝国整个意识形态都存在宽猛结构失调的问题，

这个问题又与梁武帝佞佛的因素交织在一起,因而显得更加复杂。

【秣陵老头要求梁武帝的宽猛结构打一个颠倒】

511 年,梁武帝(本年 48 岁)对同姓亲族亲近宽厚,对朝廷官员也优待爱护,其中有犯法的,他都超越法律替他们开脱。而老百姓有罪,则一律按法处置,并且株连犯罪,不管老幼一概不免。一人逃亡,全家服劳役,百姓走投无路,各种作奸犯科的事越来越严重。

有一次,梁武帝去郊祀,有一个秣陵(南京江宁)老头拦住御驾说:“陛下执法,对庶民太严酷,对权贵太宽松,这不是长久之道。如果能打一个颠倒,则天下大幸。”

梁武帝于是考虑对百姓放宽执法。第二年,正月初一,梁武帝诏令:“流放之家如果有老人或小孩,可以把他们除外。”

秣陵老头非常清楚地要求梁武帝在宽猛结构上打一个颠倒,就是对皇亲国戚、帝国干部要从严,对老百姓要从宽。显然,梁武帝接受了这个建议,并且在第二年春节下发了调整诏书,应该说是很重视的。但从往后的史实观察,这种调整基本上没有取得什么效果,可以看一下 34 年后(545 年)的相关记载:

梁武帝崇尚文章礼乐,对刑法则疏远忽视。奸佞的官吏便擅权弄法,扩大冤狱的事很多。大约被判两年以上刑罚的每年多达 5000 人。判罚劳役的人如果没有一技之长就要被套上枷锁,如果有人病了,就暂时为他解开枷锁,这以后囚徒中有能力行贿的人借此得到优待,没有能力行贿的人就更加痛苦。当时,王公贵族的子弟大多骄奢淫逸,不遵守法律。

梁武帝年纪已老(本年 82 岁),满足于处理各种日常事务,又专心佞佛,每次裁决了重大罪犯,就一天不高兴。有人密谋反叛朝廷,事情被发觉后,他也哭泣悲伤一番并且原谅了这个人,因此王公贵族们更加专横。有人在都城街道光天化日之下杀人,有人在夜晚公开抢劫,罪犯藏在王侯之家,有关官吏不敢前去搜捕。梁武帝深深知道这些弊端,但沉溺于慈悲仁爱,不能禁止这些现象。

从上面的叙述可以看出,30 多年前宽猛结构失调的问题不是已经得到

缓解和调整，而是更加恶化到整个帝国法制崩溃的程度。82 岁高龄的梁武帝现在兢兢业业、专心致志地工作,并且沾沾自喜于自身的佛心慈爱,他像一个在显微镜下工作的微生物学家一样,只能看到“帝国的汗毛孔”,对帝国肌体的总体失调视而不见,或者也许他同样看到了,但无能为力。其时梁武帝的工作和生活到底是怎样一种状态呢？我们看一段历史记载：

梁武帝这个人孝顺、慈爱、谦恭、节俭、学问渊博;玄学、占卜、骑马、射箭、音乐、书法、围棋都有精湛的造诣。即使在严寒的冬季,四更(凌晨一点到三点)即起床处理政务,拿笔的手常常被冻裂。自从信佛以来,长期素食,每天一餐,只有蔬菜米饭。穿布衣,一顶帽子戴了三年,一条被盖了两年,皇宫之中从贵妃以下,长裙都不拖到地面。梁武帝天性不喜欢喝酒,除非皇家祖庙祭祀,或者大宴文武百官,或者举行佛教仪式,也从来不奏乐。即令独自在幽暗的房间里,照常衣帽整齐。天气再热,也从不卷起袖子露出手臂。面对宫中奴仆,如同面对国宾。然而他对官员太过宽大,州长、郡长大多盘剥百姓,钦差对郡县百般刁难、勒索。梁武帝信任奸佞,喜爱挑剔小毛病;大量建造佛塔寺庙,官民都受损失。长江以南地方久享太平,风俗奢侈,生活糜烂。

梁武帝就是这样一个说不出味道的人。四年之后(549 年),86 岁的梁武帝身死国灭,这也是帝国法制崩溃之后的必然结果。

梁武帝佞佛,曾演出了四次舍身同泰寺(527 年、529 年、546 年、547 年)的闹剧。皇帝非要去当和尚,这当然不行,但人已经到庙里去了,怎么办呢?只好由大臣花多少亿的钱把他赎出来。印度高僧菩提达摩(禅宗初祖)经海路来中国,到了广州,梁武帝赶紧派人到广州把达摩接到南京。见面以后,梁武帝问达摩说:“大师!我造了无数寺庙,抄写了无数佛经,剃度了无数和尚、尼姑,你看我的功德究竟有多大？”达摩面无表情地说:“什么功德都没有!”达摩看梁武帝不太着调,就离开南京往北走,到了长江边上,摘了一片芦苇,踩在上面渡过了长江(“一苇航之”),然后到嵩山少林寺面壁九年。我们抛开佛教教义,就现世来讲,梁武帝也是“什么功德都没有!”帝国崩溃,自己不得善终;争城之战,杀人盈城,争地之战,杀人盈野,老百姓死者无数,功德从何谈起?就是那花费了无数民财、民力的佛院塔寺,也只能供晚唐杜牧在《江南春》中感叹一句:“南朝四百八十寺,多少楼台烟雨中。”

用宽、用猛的"时机问题"

用宽、用猛除了理念问题、结构问题以外还有一个时机问题。所谓时机问题，就是领导人对客体(民众)目前情势的一种判断，并且基于这种判断决定用宽还是用猛。

【东魏丞相高欢"缓用法"】

537年，东魏行台郎中杜弼发现百官中有许多人大肆贪污，就报告丞相高欢，请他好好管一管。高欢说："杜弼你过来，我对你讲吧！官员贪污很久以前就已经成为一种习俗。眼下都督、将军们的家属大多数在西魏的关西(函谷关以西)地区，宇文黑獭(西魏丞相宇文泰的乳名)经常对他们进行招抚，从他们的内心来说，以后是离开还是留在这儿都还难以确定；江东还有老头儿萧衍(梁武帝)，他专门推行儒家礼乐，以致中原的士大夫产生向往之情。假如我操之过急地整顿法制，那么都督、将军们都得归附宇文黑獭，士大夫们全去投奔萧衍，人才都失去了，还怎么成为一个国家？你最好等待一段时间，我不会忘掉你的提议的。"

杜弼要求惩治贪腐的急切愿望并没有停息，这一次他把矛头直接指向军队，丞相高欢用一种非常特别的办法"教育"杜弼：

高欢将要出兵西魏，杜弼请求先请除内部的奸贼。高欢问他谁是内部的奸贼，杜弼说："就是那些掠夺老百姓的功勋权贵们。"高欢听了没有吭声，转身吩咐士兵们拉开弓，搭上箭，举起刀，架起矛，排成面对面的两行，叫杜弼从中间通过，杜弼吓得浑身发抖，冷汗直流。

高欢这才慢慢地告诉他："箭虽然安在弓上但还没有发射，刀虽然举起但还没有落下，矛虽然握在手里但还没有刺出，你就已经吓得失魂落魄，而那些立下战功的人，身体要和刀锋和箭头打交道，真是百死一生。他们中间有的人确实贪婪，使用他们看重的是大节，怎么可以像普通人那样要求他们呢？"杜弼连忙向高欢叩头谢罪。

高欢和攻灭梁武帝的侯景都是怀朔镇(内蒙古固阳县)人，小时候是好朋友。高欢后来担任东魏(首都河北临漳)丞相、宇文泰任西魏(首都长安)丞

相，但实际上已分别是帝国政权的实际控制者，大约十年之后，高氏家族取代东魏政权，建立北齐；宇文氏家族取代西魏，建立北周。北周后来出了一个英明的君主（武帝）宇文邕，宇文邕最大的功绩是灭了北齐，统一北中国。不久，宇文邕逝世。宇文邕的太子宇文赟继位（宣帝），宇文赟一则年纪小，继位的时候只有20岁，二则宇文赟是个彻头彻尾的无赖，老爹宇文邕一死，他急忙把老爹后宫中貌美的妃子纳为己有，事实上他嫌弃老爹死得太慢了。宇文

欧阳修是文坛领袖，又是大历史学家。一部《二十四史》，跟欧阳修有关的就有二部，一是《新唐书》、一是《新五代史》，其中《新五代史》是欧阳修的个人专著。

欧阳修认为北宋当时的朝局“不异五代之时”，而“五代终始，才五十年，而更十有三君，五易国而八姓”。五代十国是中国历史上大动乱、小分裂的时代，皇帝多如牛毛，忽起忽灭，政局一直处在“习惯性流产”的漩涡之中。总共 50 年时间，却有 5 个朝代，13 个皇帝，8 个姓。

为了有一个直观的印象，就“冗兵”问题，可以看几个数据：

约在王安石变法前 20 年，宋仁宗皇佑年间(1049—1054)，当时北宋帝国有军队 118 万人。每年巨额军费开支占国家收入项目的比例分别为：

钱：30%；绢帛：102%；粮：80%；草：80%。

按照现在的说法，北宋为了与辽帝国、西夏帝国抗衡，已经深陷军备竞赛的泥淖。军费开支使帝国财政不堪重负，这是宋神宗迫切变法的现实原因。这还仅仅是“冗兵”一项，再加上“冗官”、“冗费”，北宋帝国政府实际上已经破产了。

再看苏轼，明确反对变法。他给宋神宗上了一道奏疏，其中说：

得人之道，在于知人；知人之法，在于责实(责求实际)。……

至于人才，则有一定的天分，把他们放到政事上，有没有才干自然就显现出来。现在进士日夜研究经传子史，贯通驰骋，可称渊博，至于面对实际政事，何曾用上一二！……

苏轼的意思是，变法不变法不重要，重要的是如何培养人才，以及如何选拔、任用人才。如果“人”的问题解决了，国家财政问题自然就能扭转，不仅财政问题，其它一切问题都将得到极大的改善。

苏轼的提法有一些理想化的色彩，把经济改革的问题转化为人力资源问题，这一点他跟司马光、富弼比较一致，但根本的差异在于苏轼对人的问题“乐观”，他相信“人”的问题可以得到改善；而司马光、富弼对人的问题“悲观”，司马光认为借变法之机“吏缘为奸”、富弼认为借变法之机“小人生事”都是不可避免的，而且这方面的力量很大，大到足以让变法完全失败的程度。

苏轼的奏书打动了宋神宗。

宋神宗当天召见苏轼,对他说:现在政令得失在什么地方?即使是朕的过失也可以指出。

苏轼说:陛下求治太急,听人献言太广,进用人员太快。

宋神宗吃惊地说:爱卿这三句话,朕一定仔细思考。

苏轼虽然说了三条意见,实际上只是一条:求治太急。"听人献言太广、进用人员太快"都是"求治太急"的表现形式。

有许多大臣批评宋神宗"求治太急"。司马光是一个,北宋名臣范仲淹的儿子范纯仁也是一个。范纯仁针对宋神宗急于求得天下大治,多次接见疏远小臣咨询朝政的情况,进言说:"小人之言,听之若可采,行之必有累,盖知小忘大,贪近昧远。愿加深察!"

"求治太急"是一个时间问题,也就是说宋神宗在一个不合适的时间尺度内处理变法的问题。在自然界,时间的规定性属于自然规律,不以人的意志为转移。比如地球自转一圈是一天,24 小时;地球绕太阳公转一圈是一年,365 天。就人来说,也有许多硬性的时间规律,比如十月怀胎;再比如人的寿命,大概没有超过 150 岁的,超过 100 岁也很难。古代汉武帝追求长生不老,劳民伤财,现代人吃各种真真假假的保健品,但人的寿命还是有一个上限。就人事来说,也有各式各样的时间规定性,比如要写出一部《红楼梦》,别的不说,单就时间来看,恐怕没有十年、数十年不足以成事。如果有人说三个月就写出了一部《红楼梦》式的作品,大概没有人会相信他。

对北宋帝国来说,变法要在怎样的一个时间尺度内展开,的确是一个大问题(时间尺度的问题将在蝴蝶模型"战略决策"这一部分详细讨论,对蝴蝶模型来说,时间尺度的判定是制定战略决策的首要前提)。规划的时间越长,就可以越从容,比如前三年先行人事改革,后面再来搞经济改革;但时间长,变数也多,潜移默化不仅需要耐心,还需要一种内在机制与结构的精密把握,需要完整的、切实有效的变革策略,需要既考虑制度,又考虑人事,这都是高难动作。而且对于人事改革,北宋帝国普遍没有信心,因为王安石变法前约 20 多年,"先天下之忧而忧,后天下之乐而乐"的范仲淹已经搞过,结果以失败告终。当时,富弼、韩琦都是改革派,现在,他们坚决反对王安石变法,成了所谓的保守派。

目前看起来,宋神宗、王安石像是“速成派”,或者说是“激进派”。两个人工作勤奋,全力以赴,不知疲倦,雷厉风行。他们对变法的时间尺度似乎没有清晰的意识,而代之以糊涂、抽象的“越快越好”。

宋神宗把咨询面扩大到了不适当的程度。按古代制度来说,必须是相当高级别的官员才能面见圣谕,但就像范纯仁所说的那样,疏远小臣现在也开始享受皇帝亲自接见的荣宠,也成了最高决策者的顾问和智囊。

宋神宗之所以这样做,像是接受了儒家的教诲,儒家对“兼听则明,偏听则暗”一向津津乐道。法家就不是这样,商鞅对秦孝公说“成大事者不谋与众”,“民不可虑始,而可乐成”。我相信,宋神宗之所以充分扩大咨询面,原因在于他心里没有底。普通的经验,假如你已经打定主意做某一件事,你是不会到处去东问西问的,因为你已经打定了主意,你没有疑问,所以也就不需要去问任何人。

宋神宗越是扩大咨询面,越是听到更多不同的意见,就越是心里没有底,就越是要去咨询更多的人。宋神宗陷入了一个怪圈。弄到最后,王安石正式开始变法以后,不要说民间,就是帝国中枢的朝廷,根本就没能统一思想,而是改革派与守旧派,更糟糕的还有改革派内部也纷争不休。

纷争的时间长了,必然的规律是方方面面开始堕落,堕落的标志就是从“理念之争”转向“人事之争”。一到“人事之争”这个层次,就把“君子”、“小人”的标签到处乱贴,渐至无所不为,最后让参战各方差不多全部堕落为真正的小人。

在这种情况下,什么人最吃香呢?

“变色龙”最吃香,宋徽宗(赵佶)的太师蔡京就是一条纯种变色龙。纯种变色龙不管变法不变法,也不管谁是谁非,这些问题对蔡京来说,都很幼稚,而且幼稚得可怕。蔡京只有一条原则:谁得势就依附谁。

“纯种变色龙”蔡京与“艺术天才”宋徽宗的君臣相得,是一种可怕的政治组合。王安石变法后57年(1126年),北宋首都开封城破,宋徽宗成了金帝国的俘虏。那个时候,就不是“国用不足”的问题了,金兵围开封,城中粮荒,一只老鼠也价值数百钱。第二年,宋徽宗及其皇族及其后宫嫔妃共3000多人被金兵押往遥远的东北。

蔡京不在这支倒霉的俘虏队伍中,他拼命向南逃,他的意思是想逃到海南岛去。幸亏那个时候还没有美国,不然,蔡京一定会乘国际航班逃到美国去。蔡京最终没能逃到海南岛,半路上在长沙死掉了。

王安石与司马光渐行渐远……

司马光和王安石本来是好朋友，但随着变法的脚步越来越近，两人也渐行渐远，终至水火不容。王安石变法的前一年(1068年)，王安石和司马光在宋神宗御前公开发生争论：

王安石说：国家用度不足，并不是当前紧急的事务。

司马光说：国家用度不足确实是当前的急务，王安石说的不对。

王安石说：国家用度所以不足，是由于没有任用善于理财的人。

司马光说：善于理财的人，不过是按人头增加赋税来搜刮民财。百姓因此穷而为盗，这不是国家的福分。

王安石说：不对，这样的人不能称为善于理财的人。善于理财的人不加重老百姓的赋税，就能使国家用度充足。

司马光说：天地之间所生产的财货百物只有那么多数量，不在民间就在官府。不加赋税而使国家用度充足，不过是想方设法暗夺民利，其害处比增加赋税还要严重。这是桑弘羊欺骗汉武帝的言论，司马迁加以记载，只能说明司马迁不懂事理。

王安石与司马光在御前争论不休，多年的友谊也宣告破裂。

王安石变法的宗旨跟商鞅变法一样，都是“富国强兵”。王安石有一个中心思想：“善理财者，不加赋而国用足。”司马光则根本否认这种可能性，并且对汉武帝时桑弘羊的经济改革作了全盘否定，甚至骂了司马迁，指责其“不明事理”，原因是司马迁的《史记》记载了桑弘羊的改革。

桑弘羊的经济改革措施主要包括盐、铁官营、酒类专卖以及均输。盐、铁官营、酒类专卖这些都好理解，就是实行国家垄断，是政府收入的主要来源。“均输”按照柏杨的解释，就是物资调节。由政府收购农民多余的产出，贱买贵卖，使巨商大贾无法操纵市场获利。柏杨同时评价说：“一个重农的政府，终于承认商业的功能，而兼干商人的勾当。”这些措施当然都能增加国家收入，而且还有削弱地方诸侯国经济实力的作用，这是隐含的政治目的，桑弘羊对汉武帝说得很清楚。因此，司马光说桑弘羊欺骗汉武帝，好像有点说不通。

问题的焦点在于“不加赋而国用足”终究有没有这个可能？

按现代经济眼光来说，当然完全有这个可能。王安石变法的许多制度设

计,也是围绕着这种可能展开的:

- 农田水利法:通过加强水利工程建设,从而保证灌溉,当然既可以增加可耕地面积,也可以提高农种物产量;
- 方田均税法:清丈出大量隐瞒的土地,当然可以增加政府税收;
- 青苗法:作为政府发放的一种小额贷款,给农民生产、生活资金,解除民间富商的高利贷盘剥,当然农民可以增加产出,农民有了收入,政府才有税源,当然政府发放青苗贷款,也有不低的利息收入;
- 免役法:改原来农民按户到官府服差役(差役法)为官府出钱雇佣人充役。其目的是让农民从劳役中解放出来,保证了农业生产的时间,当然也可以多打粮;
- 均输法:由国家直接对经济加以干预,稳定物价,互通物资之有无,贱买贵卖,当然也可以增加国家收入。

因此,司马光说“天地之间所生产的财货百物,只有那么多数量”是不对的,早在战国时期,魏国李悝“尽地力之教”的改革就可以增加天地之间财货百物的数量。兴修水利,保证农民不耽误农时,青黄不接的时候以贷款的形式给农民生活资料和生产资料,都可以起到“尽地力”,增加产出的作用。

司马光又说“不加赋税而使国家用度充足,不过是想方设法来暗夺民利”,那么上述种种“富国之法”究竟有没有“暗夺民利”呢?

- 农田水利法属基础设施建设,不存在这种情况;
- 方田清税法,清丈出大量隐瞒的土地,这些隐瞒的土地应该属于地方上的巨商大贾,只有他们才有能力兼并土地,又有能力交通官府,逃避税收,升斗小民是没有这种能力的,因此也不存在暗夺民利的情况;
- 青苗法的情况较为复杂。原来农民青黄不接的时候只好在民间借高利贷,现在则可以向政府贷款,政府是收取利息的,但政府收取的利息比高利贷要低得多。因此,青苗法侵夺的应该不是“民利”,而是发放高利贷的巨商大贾的利益。相当于银行向农民开展小额贷款业务,从而把民间地下钱庄挤垮。青苗法只有在一种情况下才可能强行夺取民利,就是“强制贷款”。不幸的是,“强制贷款”的现象还是普遍发生了。
- 免役法是“以钱代役”,其目的是保证农民不误农时。但农民种地,土

地产出并不能与劳动力投入成正比。同样一亩地，农民甲勤劳，每天在地里劳动八小时；农民乙懒惰，每天在地里劳动四小时，这并不能保证农民甲比农民乙多打一倍的粮食。对农业产量影响最大的不可控因素还是老天，农民是靠天吃饭。现在"以钱代役"，假如碰到荒年，农民对田地的时间投入就不会有合适的回报，农民就要破产。不幸的是，王安石变法之后，老天并不帮忙。

- 均输法跟方田清税法一样，侵夺的是巨商大贾投机倒把的利益，对升斗小民应该无所损害。

从以上情况分析，至少从政策制定的初衷来看，并没有埋伏"暗夺民利"的潜在目的。从政策实施的实际效果来看，青苗法和免役法的确有可能导致民不聊生，尤其在老天不帮忙的情况下（天灾），又尤其在像吕惠卿等改"自愿请贷"为"强制贷款"的情况下（人祸）。

总之，司马光讲的"暗夺民利"的情况的确是发生了。司马光虽然不能预知"天灾"，但他对"人祸"的估计是充分的。

变法遇到了挫折，足以给反对派提供口实，而宋神宗也开始动摇。

王安石变法的第二年（1070年），已经被王安石贬出京城的老臣韩琦，上书宋神宗力言青苗法之弊。宋神宗说：韩琦是真正的忠臣，虽在外为官，也不忘王室。朕起初以为青苗法可以"利民"，没想到竟然"害民"如此！

王安石在人事上越来越孤独

司马光对人事问题的重视，丝毫没有引起王安石的注意。相反，王安石自信满满，他也并不想积极争取朝中大佬对变法的支持。王安石的自信甚至自满，从他的诗中可以一见端倪。

万绿丛中一点红，动人春色不须多。

——《咏石榴花》

墙角数枝梅，凌寒独自开。

——《咏梅花》

王安石很有一点"虽千万人，吾往矣"的气势。在变法初期，王安石几乎

把各方面的人全部开罪了。那时，宋神宗信用他，他手上有权，于是对这些朝中大佬施以无情的打击。

苏轼对宋神宗说“陛下求治太急，听言太广，进人太锐”。王安石知道后很不高兴。宋神宗欣赏才华横溢的苏轼(32岁)，想重用他。王安石直截了当地说：苏轼与臣所学和议论都不同，可以任用他做别的事。于是任命苏轼为开封府官员，打算用具体行政事务困扰他，没想到苏轼还真有两把刷子，决断实际事务精细快捷，反而弄得名声越来越响了。

同一年，苏轼的弟弟苏辙(30岁)本来在王安石手下任职，实际参与变法，但他与改革派大将吕惠卿搞不来。王安石又大为恼火，想给苏辙加一个罪名，幸亏有人及时阻止了。苏辙自己识相，请求调动工作。宋神宗看到苏辙请求另用的申请，就问王安石：“苏辙与苏轼相比怎么样？看他们兄弟俩的学问好像挺相似。”王安石说：“苏轼兄弟大都以察人是非之语，借机加以箝制，再运用手段进行分化拉拢为能事。”宋神宗听了有点恼火，说：“如果真是这样的话，那么苏轼兄弟的言行应该跟得上形势，为什么反而吃不开呢？”

从王安石处分苏轼兄弟的情形来看，至少可以说明他为人处事的几个特点：

第一，王安石看人不能一分为二，好就是全好，坏就是全坏；

第二，王安石不能容忍任何跟自己相左的意见，哪怕这个人是皇帝也不行；

第三，王安石做事直截了当，从来不会也不屑于拐弯抹角，像“以迂为直”这样的方法或手段，王安石根本不会留意。只要反对变法，管他天王老子、恩公朋友，一律坚决加以清除；

第四，王安石对顶头上司宋神宗也没有丝毫的察颜观色。王安石说“天变不足畏，祖宗不足法，人言不足恤”，他是毫无顾忌的。这一点跟商鞅不同，商鞅对秦孝公是很顾忌的，商鞅通过“适应”秦孝公，进而“转化”秦孝公，借以最大程度地实现自己功业；或者说，商鞅知道运用“柔性”的力量，王安石则一意孤行。王安石如此“蛮干”，时间长了，宋神宗难免对王安石没有想法。清朝光绪皇帝写过一首题为《宋神宗》的诗，其中有两句说：“神宗本是英明主，安石原非侧媚臣。”王安石岂止不是“侧媚臣”，他对宋神宗真可谓是“没有丝毫的奴颜与媚骨”，后来宋神宗的理念跟王安石分歧越来越大，王安石就一再要求辞职，他并不贪恋宰相的官位。如此明确地没有“官瘾”，反过来也可以说是不给宋神宗面子，更严重地说，甚至有点看不起宋神宗。王安石的

潜台词是，要么按我的理念做，要么老子辞职。王安石在变法的第六年终于罢了相。第七年春天，又复相，熬到秋天，再罢相。王安石从此永远离开了朝廷，回到南京半山园，孤独自守，大约十年之后，终于病死在南京。

王安石罢相后整整半个世纪，北宋成了南宋，首都从河南开封迁到浙江杭州，两个皇帝宋徽宗、宋钦宗被金国俘虏到遥远的东北（黄龙府），这是宋帝国的奇耻大辱。连女诗人李清照都要说："生当作人杰，死亦为鬼雄。至今思项羽，不肯过江东。"南京、杭州及太湖流域都属于江东地区。

作为南宋政府，必须在意识形态上为"帝国巨变"找到一种说辞，找来找去，就找到了王安石头上。南宋大理学家朱熹说王安石"流毒四海"，要把王安石打入十八层地狱。不过朱熹对王安石与宋神宗的关系说过一段意味深长的话："神宗尽得荆公许多伎俩，更何用他？到元丰间，事皆自若，只是用一等庸人，备左右趋承。"荆公就是王安石。元丰是宋神宗的年号，宋神宗有两个年号，前面是熙宁（共 10 年），后面是元丰（共 8 年）。整个元丰年间，王安石一直孤守南京。

对朱熹的用词，如果王安石地下有知，一定不会同意。什么叫"伎俩"？王安石心气这样高，匡时济世；达则兼济天下，穷则独善其身，何等光明磊落；"得君行道"，何等意气风发，但朱熹把这一切庸俗化为"伎俩"。朱熹对宋神宗的分析倒一点没冤枉他。宋神宗改革的出发点就是为朝廷敛财，经王安石变法后，朝廷财力大增，因此对宋神宗来说，变法无疑是成功了。种瓜得瓜，种豆得豆，宋神宗求利得利，自可大欢喜。到了元丰年间，刺头儿"拗相公"王安石滚到南京去了，宋神宗现在身边环绕着一帮小人、庸人，"左右趋承"，这日子过得爽啊！

王安石注定有一个解不开的死结。以经济改革为主的王安石变法与汉武帝时桑弘羊的财政改革就实际效果来说，有很大的相似性，都为朝廷或者说为皇帝捞到了大量的钱财。

但桑弘羊是什么人？不过是一个浑身散发着铜臭气的商人。

王安石是什么人？那是儒家知识分子的代表，经学大师、文坛宗师。

按儒家标准，桑弘羊就是搞到天上去，也是一个"小人"；而王安石当然认为自己的每一个汗毛孔都洋溢着孟子所讲的"浩然之气"，是"富贵不能淫，威武不能屈，贫贱不能移"的"大丈夫"。但是现在，王安石痛苦地意识到，自己有千载难逢的机遇，可以"得君行道"，但是最后自己却成了另一个

桑弘羊(王安石有一万个理由看不起他),甚至连桑弘羊都不如。西汉武帝是盛世,而自己身处的北宋却一直"积贫"(经济)、"积弱"(军事),喘不过气来。汉武帝时有卫青、霍去病,气吞万里如虎,北方匈奴闻风丧胆;而北宋政府,每年还要"赏赐"北方的辽国、西夏国许多金银财帛,借以换取可耻的和平。

苏轼兄弟在王安石变法的时候还很年轻,算不上是大人物。变法的第二年(1070年)王安石给司马光写了一封有名的信《答司马谏议书》。之所以写这封信,是由于司马光已经来了好几封信,要王安石不要一意孤行,停止变法。王安石在这封回信中说:"人习于苟且非一日,士大夫多以不恤国事,同俗自媚于众为善。"王安石比司马光小2岁,王安石是南方江西人,司马光是北方山西人。两个人都是大才子,都有过目不忘的本领,也有多年的友谊,甚至同样赞成变法,只是最终在怎么变法的问题上分道扬镳,水火不容。王安石做宰相,紧锣密鼓推行变法的时候,司马光带着几个人躲在洛阳,撰写史学名著《资治通鉴》,有论者说,司马光写《资治通鉴》乃是参与现实政治的另一种方式。

王安石为了变法,在很短的时间内四面树敌。《宋史》上说:"于是吕公著、韩维,王安石藉以立声誉者也;欧阳修、文彦博,荐己者也;富弼、韩琦,用为侍从者也;司马光、范镇,交友之善者也:悉排斥不遗力。"

吕公著、韩维是帮助他建立声誉的人、欧阳修、文彦博是向朝廷推荐他的人,这些人按官场的说法应该都是"恩主",是理应效忠的对象,但现在他们的想法跟不上形势,脑筋转不过弯来,王安石一点不讲情面,全都加以排斥。

《宋史》上特别指出:起初,王安石未知名于朝廷,以韩、吕为巨室,想借以取重。乃深与韩绛、韩维兄弟及吕公著交往,三人想尽办法称扬他,王安石才开始名声大振。这都不是虚言,比如韩维就不遗余力推荐王安石。宋神宗还没有当皇帝的时候,韩维就在他身边任记室参军,每当宋神宗称赞韩维的言论,韩维都要说:这是我的朋友王安石的见解。到宋神宗当了太子,任命韩维为太子庶子,韩维又推荐王安石来代替自己。总之,只要一有机会,韩维就在宋神宗面前为王安石做广告,宋神宗因此看重王安石。王安石为了变法,终于排斥韩维等人,看起来就很有一点过河拆桥的意思了。

富弼、韩琦为官的资历比王安石深得多,范仲淹"庆历新政"(1043年),富弼、韩琦已经是改革派重臣,而王安石刚刚于前一年考中进士(22岁)。王

安石曾经是富弼、韩琦的老下级，但这些老家伙现在跟不上形势，王安石一点不买账，照样排斥。

上述王安石排斥的所有人，用儒家标准来衡量，都堪称“君子”，都有直道而行的气魄。王安石的个性决定他不能团结人，也听不进任何意见。这样，就使他在人事上越来越陷于孤立，变法的所有制度设计也不能没有缺憾，变法思想也根本谈不上统一。如果王安石只是一个文人，或者只是一个经学家，孤傲一点、个性强一点，都无伤大雅；问题是王安石现在是宰相，是变法的实际领导者，他理应做到群策群力，但现在他很“孤独”，只能在内信用自己的儿子王雱为“谋主”，在外信用心怀叵测的吕惠卿等人去做“执行”。

王安石既然不能争取更多的支持力量，最终也就不能发扬光大他的事业。事实上，朝廷内反对王安石的人越来越多，话也说得越来越难听。

唐介(59岁)说王安石不可重用，宋神宗问：“爱卿！你是说王安石文学方面不可任用呢？还是经术方面不可任用呢？还是吏事方面不可任用呢？”

唐介说：“王安石勤奋好学，但拘泥古事，议论迂阔，假如让他治理政事，恐怕多有变故。”

唐介也是一个犟头，以敢说话使人畏忌。宋神宗称他是先朝的正直之臣，故而重用他，王安石则处处箝制他。两人多次公开争论，宋神宗支持王安石，唐介气得要命，背上长了一个疮死掉了。

宋神宗曾经询问侍读孙固(53岁)：“王安石可否担任宰相？”

孙固说：“王安石文学品行很高，处在侍从的位置就可以了。宰相自有宰相的气度，王安石偏激、狭隘，缺少宽容。一定要求得贤相，吕公著、司马光、韩维都是合适的人选。”

宋神宗同样的话问了四次，孙固都是同样地回答，没有任何改变。

王安石变法的同一年，御史中丞吕诲(55岁)上奏书论王安石十大过失，可算是对王安石的系统批判。吕诲说：“王安石表面上显得质朴无华，内心暗藏机巧狡诈，骄傲而轻慢皇上，阴险而有害政事。”这是论点，下面列举十件事作为论据。其中有一件事特别有意思，说王安石在迩英阁给宋神宗讲课，要求坐着讲，吕诲认为这是要委屈皇上的尊贵，而博取老师的尊严，不识上

下礼仪，不遵守君臣名分；另一件事则关于唐介之死，认为王安石卖弄威福，欺压同僚；又一件事说王安石“名为商讨财利，其实动摇天下”。吕诲最后加以总结：

臣诚恐陛下欣赏王安石的才辩，长久倚助于他，大奸当道，小人并进，则贤者离去，祸乱由此发生。

况且王安石本来没有长远的谋略，只是热衷于改变制度，标新立异，用动听的言辞掩饰谬误，欺上瞒下。害天下苍生的必定是此人！如果久在朝廷，国家就不得安宁。

虽然，此事最终以吕诲去职而告终，但足见朝中诸大臣反王安石的声势之盛。平心而论，吕诲的奏书也不是绝无可采之处。“小人并进”中的“小人”如果是指吕惠卿，就没有错，只是当时的王安石正把吕惠卿当成宝贝疙瘩。“王安石本来没有长远的谋略”，这个话也对，至少部分是对的。考察变法实施的情形，变法的步伐的确太快了，快得有点失控。变法没有时间表，不讲策略，不考虑执行层面可能会出现的偏差，看起来就好像是在跟反对派赌气似的。中国古话讲，“秀才造反，三年不成”，现在看起来，秀才变法，情形也差不多。

王安石与司马光都只能做到“行方”，不能做到“思圆”

看王安石变法这一段历史，有两个鲜明的印象：

一是宋朝皇帝对知识分子足够尊重，不仅不杀他们，而且在内心深处把他们当成老师。这些文化名人如果落在隋炀帝杨广手里，或者汉高帝刘邦手里，其命运必然大为叵测；

二是这些文化名人有的实际当上了宰相，比如王安石、司马光，有的并没有当上宰相，但一律给人一种“业余宰相”的感觉。本书前文曾经说过，唐朝大诗人李白就是有名的“业余宰相”，当然北宋朝儒家知识分子的“业余程度”要比李白好很多。李白只是一个诗人，而且是浪漫主义诗人，带几分“仙气”。北宋知识分子多文学大师、史学大师、哲学大师，但不管是什么大师，宰相实际上别有人选。把他们跟中国历史上的名相管仲、萧何、诸葛亮相比，他们在宰相这个职位上的表现差得太多。虽然王安石多少还有点看不起诸葛亮，但作为宰相来说，王安石比诸葛亮差远了。

反对王安石当宰相的人，基本上有一条共通的理由，就是王安石做一个

翰林学士,做皇帝的顾问非常合适,但做处理实际政治的宰相,尤其是领导变革的宰相,则不行。这个说法是成立的;不仅对王安石成立,对司马光也成立。司马光后来当了宰相,但很快去世了,因此司马光当宰相的政绩不太好评价,但就其上台之后,把王安石变法的所有内容全部推翻的"牛"劲、偏执劲来说,也不是能够"顺四时,理阴阳"(西汉宰相陈平语)的宰相气度。至于苏轼这些人,更不是做宰相的料。

王安石变法经历了一波三折,先是宋神宗任用王安石变法;后来高太后(宋英宗皇后,宋神宗尊为皇太后、宋哲宗尊为太皇太后)任用司马光(元佑时期)把法又变了回来;宋哲宗(名赵煦,幼年即位,由高太后垂帘听政)亲政后,又开始继续王安石变法的道路。"法"不是煎饼,可以正过来烙,再反过来烙,烙多了,就有一股"焦糊味"。《中国通史》评价说:"在哲宗亲政时期,打击守旧派愈演愈烈,成为主要政事,而不是集中精力进行改革,其情况同守旧派当政的元佑时期相类似,北宋政权遂逐渐走向衰弱。"

《普华永道论变革型领导力》揭示了组织变革的五种悖论:

- 积极的变革需要稳定的基础
- 构建关注个人的企业
- 致力于企业文化的变革,既要单刀直入,又要以迂为直
- 真正的授权需要强有力的领导
- 不破不立

能够把握悖论,把握矛盾,是"思圆"的重要标志。拿"思圆"跟"行方"对比,"思圆"更难;当然,"行方"也大不易,尤其在中国古代社会的官场。如果不以"行方"作为底子,"思圆"只是一种圆滑,一种小机灵;如果不以"思圆"作为底子,"行方"只是一种偏执——"一根筋",对组织福祉就不能发挥大的功效。

王安石、司马光有那样高的才能,又有那样高的道德声望,他们都真正做到了"德才兼备",但他们对国家的贡献实在有限,这就非常可惜!他们,还有北宋的包公、明朝的海瑞,都足以明垂青史,让后人学习,但他们的现实功业也都同样微薄。

"行方"有一种让人感动的力量。"行方"可以在各种不同的尺度上展开,

王安石、司马光是一个层次；包公、海瑞是另一个层次；张艺谋的电影《秋菊打官司》、《一个都不能少》中的主人公则是最普通人的层次。

其实，中国人应该比西方人更容易理解什么叫悖论。悖论不就是阴阳平衡的一种浅近的形式吗？西汉陈平说宰相的职责是“理阴阳，顺四时”，“理阴阳”的最终目的就是要实现阴阳平衡，而“思圆”则是领导人心志模式的基础。

可以用太极图来解释普华永道揭示的五种悖论。比如第二个悖论：构建关注个人的企业。企业是一个整体，是“林”（宏观）；企业的员工是个体，是“树”（微观），“构建关注个人的企业”也等同于强调“见树又见林”，企业家既要看到整个企业，又要关注企业中的个人。

关注个人有一个极端的视角，就是文学。高尔基说：“文学就是人学”，每一个人都是无限丰富的个体。英国女作家夏洛蒂·勃朗特的代表作《简爱》中有一段非常有名的对白。女主角简对罗彻斯特说：

你以为我穷，不好看，就没有感情吗？我也会的，如果上帝赋予我财富和美貌，我一定会使你难以离开我！就像现在我难以离开你！上帝没有这样！我们的精神是同等的！就如同你跟我经过坟墓，将同样站在上帝面前！

我觉得，只有在文学层次上关注个人，才能真正理解一个人，这个人可能是你的消费者、员工或者竞争对手。爱情、亲情、友情、同事之情都是强烈的感情，收拾人心在某种程度上也等于谈情说爱，刚到陕北的毛泽东写给张学良的信跟“情书”也差不了多少。

可以把“见树”（关注个人）看作是阳，“见林”（关注企业）看作是阴，在每一个汗毛孔都洋溢着天才的太极图中，阴阳本来就是动态平衡的，而且两条阴阳鱼的眼睛更表示出“阴中有阳、阳中有阴”。



西方人没有太极图,因此普华永道用“陀螺”来对悖论作象征性的解释,是多么肤浅啊！倒是书中引用的丹麦哲学家索伦·凯尔伽德的话有点意思,他说:“悖论是思想者热情的源泉,没有悖论的思想就像没有感觉的爱人,是毫无价值的平庸之人。”

“阴阳平衡”的思想是最核心的中国智慧,也是中国人所讲“道”的精华。

第三章　一阴一阳之谓“道”

蝴蝶模型“左翼”是组织成长战略，组织成长战略表现为从“术”向“法”再向“道”的螺旋式上升过程。

蝴蝶模型对“道”的定义是“目标+理念（价值观）+方法+途径”的一个综合体。相比较而言，“道”是比“法”和“术”在更宏观的层次以及更长的时间尺度内展开的。

“道”绝不仅仅是目标，它包含了目标，以及实现目标所需要的其它一切条件；“法”和“术”内生其中，是道的基础架构。

“道”也绝不仅仅是理念（价值观），道本质上是一种实践。《庄子》说：“道行之而成。”道就像路一样，是人走出来的。因此，不能用来实践的道只是无用的虚言。《孟子》说得更透彻：

> 君子按照正确的方法得到高深的造诣，就是使自己获得道。
> 自己获得道，就能牢固地掌握它而不动摇；
> 牢固地掌握它而不动摇，就能积蓄很深；
> 积蓄很深，那么无论怎样都能取之不尽，用之不竭，左右逢源了。
> 所以君子要自己获得道。

孟子所谈虽侧重个人修养，但对组织也一样适用。孟子的教导真是金玉良言，道不能“克隆”，要通过自己的实践获得道；而一旦自己获得道，就会左右逢源，取之不尽，用之不竭。

“道”是一个组织所有以往成功因素的集成，也是未来能够继续成功、更加成功的根本保证。

“道”的最高原则是“用阴用阳”

道有“体”有“用”。道作为体，《老子》是这样描述的：

> 有物混成，先天地生。寂兮寥兮，独立不改。周行而不殆，可以为天地母。

吾不知其名,字之曰道。

如果一定要以现代科学观点解说的话，道大概是宇宙大爆炸前的状态吧。《老子》又说：

道生一,一生二,二生三,三生万物。

“一”就是“无”,是太极,“二”是阴阳,“三”是天地人,有了天地人,才有万事万物。

道还有一个意思,指规律。既然是规律,各家各派的发现和侧重点就会有所不同。比如《孟子》说：

得天下有道:得其民,斯得天下矣;
得其民有道:得其心,斯得民矣;
得其心有道:所欲与之聚之,所恶勿施,尔也。

“尔也”是语气词,意思是“如此而已”。这是儒家典型的重民观念。道家学派的说法就很不同。《老子》说：

上善若水。
水善利万物而不争,居众人之所恶,故几于道。

金玉满堂,莫之能守。富贵而骄,自遗其咎。功遂身退,天下之道。

大道废,有仁义;智慧出,有大伪;六亲不和,有孝慈;国家昏乱,有忠臣。

道家很喜欢拿“水”来说事,“上善若水”、“功成身退”既是人生态度,也是竞争哲学。道家跟儒家总是唱反调,而法家跟着道家走,所以法家也跟儒家是死对头。儒家标榜“仁义”,可道家说,“大道废,有仁义”,意思是仁义是等而下之的(就像碾稻成米,仁义不过是糠秕一样无用的东西)。儒家又标榜“孝慈”、“忠臣”,可是“孝慈”出于“六亲不和”,“忠臣”出于“国家昏乱”,而智慧也足以产生大的伪善。为什么要去标榜仁义、孝慈、忠臣、智慧呢?最好没

有这些东西，不作这样的分别，那么天下回归大道，就太平了。

《山海经》上有“盘古开天辟地”的故事：

天地浑沌如鸡子，盘古生在其中。
万八千岁，天地开辟。
阳清为天，阴浊为地，盘古在其中。
一日九变，神于天，圣于地。
天日高一丈，地日厚一丈，盘古日长一丈。
如此万八千岁，天数极高，地数极深，盘古极长。
故天去地九万里。

这一段话很有意思，请注意其中的描述，“天日高一丈，地日厚一丈，盘古日长一丈。”天向上，地向下，它们是对称的反方向运动，盘古也在不断廓大的空间中实践自己的成长。

我感觉其中隐含着一种成功法则：越是向下，就越能向上；向上所能达到的高度与向下所能达到的深度成正比。向下深度的极限就是老子所讲的水，水永远是“避高就下”的，水成就了太平洋，太平洋是地球上最大的存在。为什么大海最大，因为大海最低。毛主席要让侵华日军陷入“人民战争”的汪洋大海中，因为只有人民才是汪洋大海，人民最基层，军队以及政治精英就要高得多。

在商业上也一样，据说卖桑塔纳的人开奔驰，卖奔驰的人开桑塔纳，因为奔驰太贵了，买得起的人少。阿里巴巴的马云说，听说过抓龙虾发财的，没听说过逮鲸鱼发财的，所以阿里巴巴坚持要为小企业、小老板服务，要代表最广大的小商人、小经济体的利益。这个定位很低，但阿里巴巴现在很高。

有了股份制企业，有了证券市场，任何稍有积蓄的人，不管他是什么身份，只要他愿意，都可以成为上市公司的股东。二级市场是真正的菜园门，不管张三、李四，不分贵贱，不分男女，想进就进，想出就出。这个门槛很低，但股市很大，通过广泛集合的资本力量，也诞生了从前历史上不曾有过的、真正富可敌国的大公司。

《大国崛起·荷兰卷》说，只有两个半北京大的荷兰，也曾经因为发明有限公司制、股份合伙制、股票交易所、银行，当过一段时间的世界经济中心，享受过大国霸主地位。

浙江义乌，现在是中国的商品中心。义乌只是群山中的一个小县城，不靠海，也不是交通枢纽，地理位置看不出有多重要，但中国的商品中心不是九省通衢的武汉，也不是地处中原的郑州，而是义乌。据说，义乌是联合国与世界银行公认的全球最大批发市场，“义乌指数”是世界小商品价格走势的航标。

道的“体”，甚至道提示的种种规律都并不重要。因为道之体，更像是科学家、哲学家研究的对象；而道之规律多门户之见，虽然大家一律宣称自己的主张是终极真理。比如董仲舒在《天人三策》中就提出“天不变，道亦不变”，拉出老天来帮忙，最后向汉武帝提了一个要求：“罢黜百家，独尊儒术”。因此，规律意义上的“道”是一个典型的买方市场，其间充满了自相矛盾的“真理”，在这样的市场上消费过多，就会莫衷一是，头痛欲裂。

真正重要而有实践意义的是道之“用”，这是中国智慧最有特色的一部分，也是无论个人还是组织每天都要面对的现实情境。

在一个组织成长的过程中，在现实决策中，组织领导者永远必须在种种矛盾中作出自己的选择。这种矛盾的最高原则就是“阴阳”，蝴蝶模型区分了“阴阳”的 22 种具体表现形式。

最高原则：用阴用阳

组织治理：[1] 用文用武
[2] 用恩用威（用赏用罚、用宽用猛）
[3] 用儒用法（教化与刑法）
[4] 集权·分权
[5] 人事·制度
[6] 无为·有为
[7] 看不见的手·看得见的手

竞争领域：[8] 用攻用守
[9] 用正用奇
[10] 用虚用实
[11] 用刚用柔
[12] 示强·示弱

[13] 王·霸

[14] 主宰者·领导者(布热津斯基:《大抉择》)

[15] 硬实力·软实力(约瑟夫·奈:《软力量》)

一般观念:[16] 方·圆

[17] 动·静

[18] 巧·拙

[19] 智·愚

[20] 单刀直入·以迂为直(《普华永道论变革型领导力》)

[21] 自强不息·厚德载物(《易经》)

[22] 致广大·尽精微(《中庸》)

以上所列都是"阴阳"的具体展开。不论是在组织治理领域,还是在竞争领域,还是在个人的人生领域,我们所作的决策,或者行动的事实依据,都逃不脱上述种种阴阳的纠缠。

解说"用阴用阳"的22种形态

道之"用"在阴阳,燮理阴阳的最终目的是为了达到"阴阳平衡"。在这方面,伟大的中医为我们提供了最好的阐释。

中医认为,中医不是治病,而是治人,"治人而病自治"。进一步廓而大之,则"上医治国、中医治人,下医治病"。这种"一以贯之"的东方思维精神,比之西医的"目无全人"不知要高明多少倍。因此,中医会非常自信地说"不为良相,便为良医。"

《黄帝内经》上说:"治病必求于本",而"生之本,本于阴阳"。阴阳不总是平衡的,"偏阴偏阳为之疾",阴阳一旦不平衡,人就生病。治疗的过程则是"谨察阴阳所在而调之,以平为期"。平,就是平衡。《黄帝内经》进一步强调说:"从阴阳则生,逆之则死;从之则治,逆之则乱。"中医只抓一点,就是阴阳平衡。中医是不管什么细菌、病毒的,因为人自身强大了,阴阳平衡了,补中益气了,免疫力强了,无所不在的细菌、病毒能耐我何?

上文列举了阴阳的22种形态,可以简单地区分为三大类:一是组织治理,二是竞争领域,三是一般观念领域。当然这种区分并不是绝对的。

【用文用武】

“文武失调”,可以举一个案例。北宋开国皇帝赵匡胤建国以后,有鉴于五代十国军阀混战,政权频繁习惯性流产的状况,以高度的政治智慧,通过“杯酒释兵权”的诡秘动作来实现“偃武修文”的基本国策。赵匡胤是中国历史上少数没有杀功臣的君主之一,但这也导致有宋一代长期“积弱”(军队战斗力差)的局面,而士大夫知识分子则极一时之盛。宋朝文化大家如星汉灿烂,但在军事上是屈辱的。不仅要向北方的辽国、西夏国年年进贡,两个皇帝(宋徽宗、宋钦宗)也做了金国的俘虏,宋朝廷在开封混不下去了,只好迁往更南方的杭州。

中国人说,文武之道,一张一弛。宋朝则是张弛失度,文盛武衰。

【用恩用威、用赏用罚、用宽用猛】

恩威、赏罚、宽猛,蝴蝶模型“法”这一部分有详细论述。有论者说,分别以“人性善”、“人性恶”为依据,公司管理也有两种基本哲学:一种以宽为本,相信每一个员工都是积极要求向上的,公司的任务则是给员工创造合适的环境,这种管理哲学可以惠普公司为代表。惠普公司两位创办人之一的比尔·休立特(Bill Hewlett)有一句名言:“只要企业提供合适的环境,我们相信员工必然全力以赴。”

另一种管理哲学以猛为本。IBM 的郭士纳说:“你的下属绝对不会做你希望做的事,他们只会做你要求和监督检查的事,这就道出了管理的真谛。”基于这样的管理哲学,公司就会相应发展出最繁复、精密的管理制度,繁复到员工穿什么衣服,每天刷几次牙、皮鞋多长时间擦一次都有明确的规定,远大中央空调可以作为这方面的代表。

孟子的“性善论”与荀子的“性恶论”到今天 2000 多年了,并没有谁消灭谁,分别以此为依据的两种管理哲学也都诞生了伟大的公司。这就说明,性善、性恶都是人性的基本面;而且更重要的是,并没有所谓的纯阴,也没有所谓的纯阳,而是阳中有阴,阴中有阳,阴阳合抱。惠普公司的目标管理法中就包含着强烈的“威”,而远大中央空调的制度中也包含着强烈的“恩”,它们只是以不同的方式,切合各自的实际情况,找到自身的阴阳平衡罢了。

【集权/分权、人事/制度、无为/有为、看不见的手/看得见的手】

集权与分权、人事与制度、无为与有为也是对立统一的,任何实务决策者不过是通过自己的方式找到其中的精密平衡点，而且这种平衡点在不同的时机会发生迁移。

“高度集权”会削弱地方的力量,“高度分权”也会让中央权威趋于瓦解。人权、物权、财权是权力的三个方面,地方分公司如果什么权力都没有,那工作必然是无效率的,但地方分公司权力太盛,也必定发生离心倾向。

人事很重要,因为“人是万物的尺度”;但制度也很重要,没有制度,人员就不可能大规模地集结并得到有效的管理。人力资源管理的难度就在于既能有效管理数量众多的人,又能保持被管理者的个性、能动性和创造力。

无为、“看不见的手”很重要,正如亚当·斯密在《国富论》中发现的那样,因此有人要说,干预最少的政府才是最好的政府;但有为、“看得见的手”也很重要,正如凯恩斯的经济主张,以及罗斯福新政所实践的那样。

对“阴阳”某一方面的强调都不能称之为“原则”,而只是“权宜之计”。唐末藩镇割据,皇帝要重树中央权威(称为“中兴”),此时当然要强调集权。宋朝中央集权过度,地方没有力量,因此异族入侵,首都开封一旦陷落,就很难再有打持久战的可能。这些都是毛病——“偏阴偏阳之为疾”。

【用儒用法】

儒家推崇“人事”,永远梦想明君贤臣,但对“制度”变革一向持极端反对的态度,“法先王之政”是儒家的金科玉律。法家强调制度变革,在中国历史上领导变革的都是法家人物。儒家倾向于保持现有局面,对以仁义为中心的教化不遗余力,并且认为只要把“内部的事”做好了以后,远方蛮夷自来归服,因此儒家的竞争哲学是“以迂为直”的。

法家的竞争哲学不同,“富国强兵”是其中心思想,法家要把全体民众打造成一把“信仰的利剑”。法家治下的民众是没有个性发挥的余地的。商鞅变法下的秦国民众,所有人朝思暮想的只是敌军的人头。敌军的人头是一种最坚挺的货币,可以马上兑换出荣誉、地位、金钱和美女。

历史上只有少数帝王能够在“用法”、“用儒”两方面取得平衡。汉武帝时的宰相公孙弘创造性地发明了用法、用儒的一种“结构”——外儒而内法,其治理精神的内核是法家的，但是外面有一层儒家的糖衣——“缘儒而饰法”。

之所以有这种创新,一方面在于公孙弘本人既精通法律条文,又善于用儒家理念来修饰法律条文,按照现在的说法,公孙弘既是法律专家,又是大儒,他做到了某种程度上的兼收并蓄;另一方面更重要的原因是,"唯法"或"唯儒"已经在历史上造成了重大的经验教训。战国时期,用法最彻底的秦国最终统一了天下,而真的相信并加以实施儒家教条的那些国君不过是"胜利者的笑柄"。燕王哙相信儒家津津乐道的"禅让",把国君之位让给大臣子之。其实在子之那一方面,只是一个彻头彻尾的阴谋,谋主之一是苏秦的弟弟苏代,兄弟俩都是唯利是图的纵横家。燕王哙"禅让"的结果是燕国内部大乱,而内乱必然会招致外侮,齐国差一点灭了燕国。我们再看一个案例,一直梦想称霸的宋襄公,他相信在战场上不能攻击渡河渡到一半的敌军,按照儒家的说法,这样做不够仁义(当然兵家的说法是"兵不厌诈")。宋襄公同样遗笑于天下,他的争霸历程看上去不像是一个传奇,而是一个惨痛的笑话。一切都是矛盾的。儒家的仁义也成为许多枭雄的核心竞争力,因为儒家仁义如果运用得好,也可能达成"传檄而定"的惊人效果,就是《孙子兵法》中讲的"不战而屈人之兵"。

《孙子兵法》的理论性和操作性都很强,纽先钟《孙子三论》用三种阴阳来概括其精髓:一是攻守,二是奇正,三是虚实。

【攻 守】

攻守就是防御与进攻。长平之战前夕, 赵国老将廉颇采取积极防御战略。廉颇知道秦军远道奔袭(从陕西到河北),必不能持久,而且秦国一定担心楚国、韩国会乘虚抄其后路,因此廉颇采取积极防御战略,以防御为主,夹杂小规模的进攻,目的是让远离本土作战的秦军不得安生,这是当时战场形势决定的唯一正确的战略。秦国看战场进攻的"阳谋"难以奏效,就用外交战线上的"阴谋"来打破目前形势胶着的战略平衡。"阴谋"也很简单,就是反间计,赵孝成王马上中了计,启用"纸上谈兵"的赵括替代了"老成谋国"的廉颇。年轻气盛的赵括觉得廉颇这样谨慎的战略简直就是投降主义,于是一改积极防御为单纯进攻,最后的结果是赵国损失了45万军队,赵括也丢了小命。

赵括的战略思维是单线条的,他那小巧而又自负的头脑中只能放得下一条"阴阳鱼",要是养两条鱼的话,赵括的鱼缸就太小了一点。

【奇 正】

关于奇正,有一个成语:守正出奇。奇正原来的意思很简单,在战场上两军对垒,双方压住阵脚,进行正面对抗。会用兵的将军总还要另派一支部队埋伏在敌人料想不到的地方,或者用来偷袭敌军大营,或者去烧敌军的粮草,或者守住敌军正面战场失败后必然退却的要道,其目的一方面可配合正面战场,另一方面则可以扩大战果。

如果没有奇正,那么历史上众多以少胜多的战例就很难得到解释。

奇正还揭示了一条原则:资源是一回事,资源的运用则是另一回事;或者说“资源”并不就等于是“能力”。

奇正在漫长的历史时期有各式各样的发展。比如韩信“背水一战”就完全是反其道而行之,是兵法之大忌,但却是对己方军队心理的一种精密把握。韩信当时领导的军队不是什么正规军,既没有经历过严格的军事训练,也没有从前的深恩培养出来的忠诚,更没有以国家、信仰为核心的荣誉感,这种军队稍遇挫折,必然先在内部自行崩溃。所以韩信要“背水一战”,要让实际上是乌合之众的军队“置之死地而后生”。

把奇正说得玄而又玄是不严肃的。奇正的思维遵循一种简单的逻辑:在考虑任何问题时,首先考虑“正常策略”是什么,所谓正常策略大都属于一种历史经验,从前别人是怎么做的?竞争对手是怎么做的?这就是“守正”;其次考虑有没有可能发展出一种“非常策略”,大家都这样做,从前都这样做,我有没有可能另辟蹊径,这就是“出奇”。

大家都知道“声东击西”,我能不能“声东击东”。大家都采取“分销制”把商品通过数级代理商传递到终端,但安利不这样做,安利搞“直销”。家电企业大家都想着产品线扩张,但格力说不,我只做空调,只想把空调做到最好;家电企业都投靠苏宁、国美,但格力说不,我要自己建立格力专卖体系。

扩而大之,“出奇”就是创新,就是迈克尔·波特的《竞争优势》中所讲的“标歧立异”。《孙子兵法》中的“出奇”思想可说是中国传统文化中创新思维的源泉,但这种创新思维一直被局限在军事领域,而不能进一步向政治、经济领域加以拓展,最后导致一个严重的后果:想“守正”,但守不起来了。鸦片战争,大清帝国面对的是西方的洋枪洋炮,大清国的军队还没有发现敌踪,洋鬼子一发炮弹就打过来了,因此就算岳飞、关羽在世也打不过他们。恰当其时,“正”已经是西方的工业革命,已经是西方的近代工商体制,已经是地

理大发现导致的海上霸权，这个新历史时期的"正"，大清国没有，非但没有，恐怕听都没听说过，大清国严重跟不上国际形势、时代大潮。英国庞大的代表团来华，想做生意，大清国的官员烦不了，还是"万邦来朝"的传统思维，一高兴，又硬说人家是来给慈禧大后祝贺生日快乐的。

对大清国来说，"守正"已不可能，只好"出奇"，于是义和拳的铁布衫、金钟罩被大清国误认为是一种重要的竞争力量，到英国人的军舰上投掷"身上绑着鞭炮的猴子"也成了帝国高阶层军事会议上商讨的战术。这充分说明，守不住"正"，光想着出"奇"，到后来不是出奇，而是出洋相。

【虚 实】

《孙子兵法》说："夫兵形像水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。"以实(优势)击虚(弱势)，当然胜算的把握要大得多。毛主席说，"集中优势兵力打歼灭战"；而且是，"打得过就打，打不过就跑"。虽然在总体上我的实力不如你，但在某一个特定的时刻，某一个特定的地点，我有可能集中比你更强大的兵力战胜你。我就是要不断地打小胜仗，然后"积小胜为大胜"，然后"星星之火，可以燎原"。

为什么没有永远的霸权？是因为对竞争者来说，任何强大的对手都有虚弱的地方，都有弱点。"虚"就是弱点。这种弱点或者是结构性的，或者是属于基本面的，又或者只是稍纵即逝的，但一样都是"虚"，都是弱点。

《庄子》讲了一则寓言：庖丁解牛。牛骨头很硬，牛骨头分布很广，牛全身都有骨头；庖丁解剖牛的刀很锋利，但再锋利的牛刀，天天去碰很硬的牛骨头，刀刃也会吃不消，所以越是憋脚的屠夫，换牛刀的频率越快。庖丁就高明得多，牛骨头很硬，牛骨头分布很广，牛全身都有骨头，但庖丁知道或者说相信，牛并不是全身每一个地方都是骨头，骨头外面连着筋，连着肉，还有各种非骨头组织的器官，筋、肉、器官就没有骨头来得硬，牛骨头是"实"，筋、肉、器官就是"虚"。庖丁因此确定一个战略：避实击虚，最后的结果是，庖丁的那把牛刀杀牛无数，工作了几十年，刀刃还像是新的，没有任何折损。后人崇拜庖丁的这把牛刀，就有了一个专门的名称，叫"千牛刀"，佩带千牛刀的宫廷卫士或保镖，也有了一个专门的官职名，叫"千牛备身"。

【王/霸、主宰者/领导者】

布热津斯基《大抉择》提出一个问题："美国要做世界的主宰者，还是要

做世界的领导者？”美国历史短了一点，所以新问题多，专有名词也少。这个问题翻译成中国语言，就是美国究竟要行“王道”还是“霸道”？前文提到，燕王哙听信儒家教条，神经错乱，把君位“禅让”给大臣子之，结果燕国大乱。齐宣王（田辟强）觉得机会来了，就出兵灭了燕国。当时齐宣王和孟子有一段对话：

前314年，齐宣王请教孟轲：“有人建议我不要攻占燕国，有人建议我趁机吞并它。我想，以万乘兵车的大国去进攻另一个同样的大国，50天就征服，这靠人的力量是办不到的，只能是天意。现在我若不吞并燕国，上天一定会怪罪。我把燕国并入齐国，怎么样？”

孟轲回答说：“吞并后如果燕国人民高兴，那就吞并吧；吞并后如果燕国人民愤怒，就不要吞并。齐国以万乘兵车大国征讨另一个大国，那里的百姓都捧着食品、茶水来迎接齐军，没有别的原因，就是为了跳出水深火热的战争啊！如果新的统治水更深，火更热，百姓又将转而投奔别的国家了。”

孟子的话听上去很有一点“人权高于主权”的味道，但往后的事实是，30年之后（前284年），燕国上将军乐毅大举反攻齐国，又几乎灭了齐国，齐湣王（田地）也送了小命。为什么恰好是30年？按中国文化，30年的时间长度有一个特定的名称叫“一世”。中国人又说“三十年河东，三十年河西”。

布热津斯基提出这个问题，很大一部分原因是由于9·11的刺激。9·11来自一个弱小敌人的“出奇”攻击，这让我想起前403年（《资治通鉴》首年）智国对其国君智伯的告诫：

智伯（智氏家族首领）与韩康子（韩氏家族首领）、魏桓子（魏氏家族首领）在蓝台饮宴，席间智伯戏弄韩康子，又侮辱他的国相段规。

智伯的家臣智国告诫说：“主公您不提防灾祸，灾祸就一定要来了！”

智伯说：“生死灾祸都取决于我，我不给他们降临灾祸，谁还敢兴风作浪！”

智国说：“这话可不妥。《夏书》中说：‘一个人屡次三番犯错误，结下的怨仇岂在明处，应该在它还没有表现出来时就提防。’贤德的人能够谨慎地处理小事，所以不会招致大祸。现在主公一次宴会就开罪了人家的主君和国相，又不戒备，这种态度恐怕不行吧。蚊子、蚂蚁、蜜蜂、蝎子都能害人，何况是国君、国相呢？”

智伯不听。

无论如何，我还是很佩服布热津斯基的理性思考，以及由此而来的对自己国家的战略呼吁。布热津斯基最后在基督教《马太福音》中找到启示，他在《大抉择》的结尾说：

山顶上的堡垒只能形单影只地矗立在高处，以气势逼人的阴影笼罩着山下的一切。美国如果采取这种姿态，势必将沦为全球怨恨的焦点。而山巅之城却能用人类进步的希望照亮世界——前提是这种进步的愿望是美好的，但又是人人都能达到的。"城造在山上，是不能隐藏的……你们的光也应当这样照在人前，让他们看见你们的好行为。"那么，就让美国的光也照耀起来吧。

【硬实力/软实力】

美国前国防部长助理约瑟夫·奈在1990年最先提出"软实力(Soft power)"的概念(参见约瑟夫·奈:《软力量:世界政坛成功之道》)。"软实力"特指一个国家依靠"政治制度的吸引力、文化价值的感召力和国民形象的亲和力"等释放出来的无形影响力，而传统的"经济力量、军事力量和科学技术力量"则相应地称之为"硬实力"。

一定要类比的话，中国儒家倾向于打造国家软实力，而法家倾向于打造国家硬实力。软实力与硬实力也须遵循阴阳平衡的规律。光靠软实力显得迂腐，像孔子的邦国鲁国，周朝的礼乐制度在当时各诸侯国中间，鲁国保存得最完整，但鲁国一直是一个小国、弱国。在战国七雄中，没有鲁国的位置，鲁国只是柏杨所讲的大国争雄的"尾巴国"。光靠硬实力有点像三国时代的吕布，刘、关、张三个人合起来也打不过他，但三国鼎立没有吕布的份。关羽虽然打不过吕布，但中国老百姓立庙祭祀的"武圣人"不是吕布，而是关羽。关羽曾经败走麦城并不重要，关羽有软实力，就是忠义。"武圣人"不能光靠力气，就像现在选美，如果只是花瓶，再漂亮也没有用，还要有内涵和知性。

【方与圆、动与静】

关于阴阳平衡，在一般观念领域也贯穿了中国人的日常思维。比如方与圆，动与静。说一则小故事：

唐明皇(李隆基)与宰相张说对弈,时李泌年方7岁,在旁边玩耍。
张说对着围棋盘随口说:“方如棋盘,圆如棋子;动如棋生,静如棋死。”
李泌应声说:“方如行义,圆如用智;动如逞才,静如随意。”

李泌是唐朝安史之乱后有名的“山中宰相”,他事实上是宰相,但有一件道士的外衣,有点像“汉初三杰”的张良。李泌从小就是出名的神童,从这一副对联看,李泌的下联更胜过张说的上联。

“方如行义”,比照今天的说法,看到别人身处危难,一心见义勇为,直道而行,也没有想那么多,就冲上去了。记得小时候看过一部电影,名字不记得了,说一个小伙子看到有人落水,慌忙跳下河去迎救,但是实际上他不会游泳,他为形势所迫,自己忘记了这一点。结果落水的姑娘倒是会游泳的,反而把他救了上来。两人上岸后,互相感激对方救了自己的命,于是便谈恋爱。这个故事很浪漫,但小伙子知道“方如行义”,却不知道“圆如用智”,假如河中的姑娘也不会游泳,这个故事可能就一点都不浪漫了。

前文分析王安石变法的时候,我得出一个结论:司马光和王安石都只能做到“行方”,但不能做到“思圆”。司马光小时候见义勇为,“砸缸”救出溺水的小朋友,何等“圆如用智”,怎么长大以后反不如从前了。

关于动静,也有许多说法,比如“一动不如一静”。这是强调静,静的最高境界,就是佛教所讲的“定”,比如讲一个人有“定力”。定很重要,因为“定能生慧”。在纷扰烦躁的情况下,一个人决不可能有精准的判断力,也不可能施展他的智慧。李泌的对联中说“动如逞才,静如随意”,就是说要么不动,要动就一定能够施展才具,如果不能施展才具,那就保持安静,怎么安静?就是随意,无可无不可,随遇而安。楚庄王“三年不鸣,一鸣惊人”,是在等待一个可以“逞才”的时机。苏东坡说“取舍由时,行藏在我”,“行”就是动,“藏”就是静,是行还是藏;是“兼济天下”,还是“独善其身”,那都要出自个人的意愿,当然也受制于一个根本的外在条件,就是“时”。

【巧与拙、智与愚】

巧拙、智愚,老子的说法是“大巧若拙”、“大智若愚”,这有点像中医上讲的“阳症似阴,阴症似阳”;“寒极生热,热极生寒”。巧拙、智愚也要阴阳平衡,《红楼梦》里的王熙凤就是太巧,太要强,有点像法家人物,最后落得个“机关算尽太聪明,反误了卿卿性命”的下场,并不是一个完全够格的CEO。

老子最懂辩证法,他还说:“大成若缺、大器晚成、大直若屈、大辩若讷、大音希声、大象无形”,另外还有“大奸似忠、大善若伪”等说法。就像中医要辩证一个人身体的阴阳很难,同样要辩证一个人的巧拙、智愚、忠奸、善恶也很难。“至伪”的人看上去像是“至诚”,“至巧”的人看上去像是“至拙”。曾国藩说:“唯天下之至诚,(才能)胜天下之至伪;唯天下之至拙,(才能)胜天下之至巧。”这是曾氏竞争哲学,曾国藩相信能战胜“至伪”的还只能是“至诚”,能战胜“至巧”的还只能是“至拙”。但不管怎么说,巧与拙、智与愚还是要找到太极图式的平衡。无论是修身还是修心,首要的修养还是“理阴阳,以平为期”。

温州商人有言:上半夜多想想自己,下半夜多想想别人。话虽质朴,倒是深谙阴阳和平之道,自己的利益当然不能不想,别人的利益和感受也绝对不能忽略,两方面都想过了,一夜无眠,到天亮起来做生意,成功的几率就大了许多。

行道难,难于上青天

孔老夫子说:“朝闻道,夕可死矣”,这是说“闻道”之难。比“闻道”更难的是“行道”。一个组织从“术”向“法”攀登,再从“法”进而得了自己的“道”,期间必经历了千万曲折,命悬一线的时机也有好多次。

现在好了,找到了自己的“道”,目标、理念(价值观)、方法、途径都有了,但一切还刚刚开始,还要行这个“道”。《曾子》说:

> 尊重所听到的道理,就算是高明了;
> 实践所知道的道理,就算是光大了。
> 高明光大,不在于别的,就在于认真注意罢了。

曾子的用词很轻巧,行道只需“认真注意”而已,但细想之下,也就是这个理。虽然政治上行道,可能要死人千万;经济上行道,可能无数人的生活从此改观;军事上行道,可能造成全人类的大浩劫。孔子行道,地球上就有了一个绵延2000多年的儒教文化圈;释迦牟尼行道,地球上就多了无数的寺庙僧侣,无数的善男信女;可口可乐行道,地球上就多了一个嘶嘶作响的红色世界。文天祥、谭嗣同、瞿秋白行道,就要流本可以不流的血……

为了保证“行道”,许多组织都有人事和制度上的硬性规定。举一个简单的例子:

通用电气的杰克·韦尔奇把职业经理人分为四种：

● 第一种人具备正确的价值观，并且领导他们的部门实现盈利目标。这些人会得到提拔。

● 第二种两者都做不到，他们就会被开除。

● 第三种人具有正确的价值观，但是没能达到报表上的数字——“你要再给他们一个机会。”

● 第四种人能够完成指标，但是和公司的价值观格格不入。比如说，也许这个人喜欢高谈阔论而企业却有着鼓励团结写作的文化。“这种人会给公司带来致命的灾难。”虽然这很困难，但是老板需要让这些人离开，因为如果不这样做，那么整个公司的文化就会受到侵蚀。从长远来看，这比某个部门的利益下滑更加糟糕。

杰克·韦尔奇的原则很简单，就是“能不能遵循公司价值观”具有一票否决制。

儒家的“王道”在群雄纷争的时候，也有一个简单的原则：少杀人，尤其不能杀俘虏。替天行道的政治领袖，一定会以“除暴安民”为号召，既是安民，像屠城这样的事是绝对不能做的。不能杀俘虏的原因也很简单，既然能杀俘虏，那么以后还有谁敢投降呢？朱元璋就非常注意这种王道的原则(当然朱元璋做了皇帝以后大杀功臣是另一回事)，而同样是农民起义军领袖的王巢、张献忠等人，就杀人杀出瘾来。张献忠立了一块遗臭万年的“七杀碑”，碑文说：“天生万物以养人，人无一善以报天。杀杀杀杀杀杀杀！”这种人永远只能是流寇。

本书前文曾经分析过“租房客心理”，大而言之，天下反正不是我的，估计将来也不会是我的，我只是一个“租房客”，那就乱放火、乱杀人吧。在品牌代理制的商业结构中，代理商会想，反正品牌不是我的，我只是一个代理商，在帮别人养儿子，我的利益只在于销量，由此产生很多短期行为，这也是一种典型的“租房客心理”。

中国人对于“行道”还有一种突出的观念，就是“以小成大”，重视细节：

天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。
是以圣人终不为大，故能成其大。

——《老子》

故尽小者大，慎微者著；

积善在身，犹长日加益而人不知也；积恶在身，犹火销膏而人不见也。

——董仲舒：《天人三策》

致广大而尽精微。

——《中庸》

在商业实践上，麦当劳可说是“(事业)致广大、(服务)尽精微”的一个最好范例。很多管理学家都会提到麦当劳的卫生间，弄得我现在每次去麦当劳，都要崇敬地瞻仰门背后的卫生检查表。

“致广大、尽精微”体现的是一种结构，越是“致广大”，就越要“尽精微”，只有这样，“广大”才是可持续的；越是“精尽微”，也就越能“致广大”，总是如此相反相成。

老子和董仲舒的话也体现了同样的意思，值得注意的是董仲舒讲“积善在身，犹长日加益而人不知也；积恶在身，犹火销膏而人不见也。”一个人小时候每天长个子，但自己不知道；煤油灯消耗灯油，灯油每时每刻在减少，可是你眼睛盯着看，也看不出来。董仲舒谈的是善恶，如果跳出这个范围，一桩事业的成长和消亡也遵循同样的道理。“成长的基因”、“消亡的基因”每天都在发生作用，可是你感觉不出来，等到可以明显感觉出来的时候，已经晚了。前者对一个风险投资基金来说，可能已经失去了最佳投资机会；后者对一个组织领导人来说，万劫不复的命运可能在很早以前就已成定局。因此，比董仲舒晚300多年的诸葛亮要说：“莫以善小而不为，莫以恶小而为之。”董仲舒发现的是规律，诸葛亮则把这种规律具体到行为准则的层面。从这个角度来说，“行道”比“得道”更难，因为道的丧失是在日常不知不觉之间，一不小心，已经得到的“道”没了、沦丧了。

第四章 不能做到“道·法·术”一以贯之的组织都是不安全的

中国历史上有很多短命的王朝。举一些案例：

- 魏、蜀、吴三国时代，自220年至280年，一共只有61年。
- 五胡乱华十九国最短的只有3年(冉魏帝国)，最长的57年(前凉王国)，平均寿命不足28年。
- 五代十一国时期，中原的五代政府，后梁(朱温)17年，后唐(李存勖)14年，后晋(石敬瑭)11年，后汉(刘知远)33年，后周(郭威)10年，其它十一国最长的72年(吴越王国)，最短的3年(桀燕帝国)。(以上据柏杨：《中国人史纲》)
- 夹在西汉和东汉之间的王莽新朝(15年)、太平天国(从金田起义算到天京陷落只有14年)。

魏晋南北朝时代，北方帝国唯一的异数是北魏，立国达171年，是大分裂时代的老寿星。在所有的北方帝国中，北魏在武功、文治两方面都显得卓然不群。先是在五世纪三十年代(439年)，北魏灭掉了十九国最后一国北凉，统一北中国。到五世纪八九十年代，北魏孝文帝(元宏)改革，把首都从山西大同迁到河南洛阳，实行全面汉化的政策(改汉姓、汉服；禁胡语；铸钱，引入货币经济；采用魏晋门阀制度)。关于孝文帝改革，固然可以从各个角度加以评析，但北魏作为鲜卑少数民族政权，能够有意愿、有能力、有策略、有步骤地推行全面改革，无论如何这样的政权是有活力的。

中国历史僵化在儒家“法先王之政”的泥淖中，大规模的改革非常罕见。能够与北魏孝文帝改革相媲美的只有800多年前的商鞅变法和500多年后的王安石变法，再往后数就要算到1400年后的戊戌变法（1898年百日维新）。

孝文帝改革还有一个鲜明的特点，孝文帝既是改革的发起人，也是实际领导者。其它三次改革，国家最高领导人所起的作用都没有孝文帝的作用

大，秦孝公是重用商鞅进行变法，宋神宗是重用王安石进行变法，光绪皇帝是重用康有为、梁启超进行变法。改革的源动力、改革的实际推进，千斤重担是在强烈要求改革的大臣肩上，而孝文帝没有这样的大臣，事实上，孝文帝几乎是孤军奋战。我们看一段《中国通史》的记载：

太和十九年(495)五月，孝文帝从前线回到洛阳，不顾鞍马劳顿，又立即召集群臣，商议禁绝胡语(鲜卑语)。

他问群臣道："你们是想使(北)魏朝与殷(商)、周(西周、东周)媲美，还是想汉(西汉、东汉)、晋(西晋、东晋)独自超越前代？"

咸阳王禧答道："群臣愿陛下超越前代圣王。"

孝文帝又问："然则应当变易风俗，还是继续因循守旧呢？"

禧答道："愿圣上政治日新。"

孝文帝接着问："仅仅为了自身，还是想传给子孙后代呢？"

禧答道："愿传之百世。"

孝文帝说："如果这样，那就必须改革，你们就不得违令了。"

继而向百官宣布道："从今以后要禁绝鲜卑语和北方其它少数民族语言，一律使用华语。年三十以上，习性已久，或许难以骤然改变；三十以下，凡朝廷中一切人等，不得使用旧语。若明知故犯，则降爵黜官，各人宜深以为戒！"

并当众严厉斥责尚书左仆射李冲说："朕曾与李冲议论此事，李冲却说什么'四方之人，言语不同，不知当以谁为是？帝王说的，即是标准语言。'李冲这番话，罪行当死！"因而又面对李冲数落道："你辜负了国家，应当令御史牵下治罪！"吓得李冲赶紧脱下官帽，连连叩头请罪。

接着，孝文帝又严厉谴责(旧都大同)留守官员说："昨日望见妇女仍然穿着夹领小袖(胡服)，你们为何不遵前诏？朕的话如果不对，你们应当廷争。如何入则顺旨，出则不从呢？"

众官员一起请罪。

上述对话发生在495年，孝文帝28岁。孝文帝5岁就做了皇帝，终年只有32岁，是一位标准的幼年即位、年轻有为的君主。从上述引文可以看出孝文帝改革的几个特点：

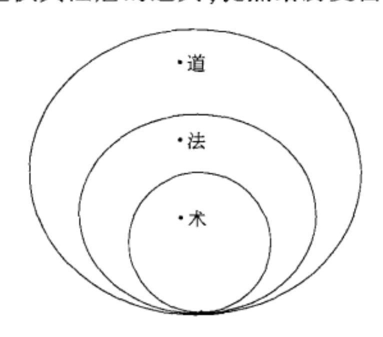
● 孝文帝有大志向，想超越前代圣王，连汉、晋都不在话下；

● 孝文帝改革，朝廷官员大都跟不上形势，先是言语上反对，继之以行为上消极。孝文帝非常孤独；

● 孝文帝有策略、有方法、有步骤，既善于做思想工作，行动起来又雷厉风行。比宋神宗·王安石组合、光绪帝·康梁组合要强得多。

孝文帝死后30多年，北魏分裂成西魏和东魏，各自延续20年左右，北周(宇文氏)取代西魏，北齐(高氏禽兽王朝)取代东魏。又经过约20年，北周灭北齐，北周重新统一北中国。转眼杨坚(北周宣帝是其女婿)崛起，从孤儿寡母手中取得政权，建立隋朝。隋朝历数十年，遂开启盛唐之大幕。

相比较而言，在整个魏晋南北朝时代，北魏是较能够在"法"的层次展开其帝国画卷的，其它政权或者只是军阀统治，或者数代君主都是没有人性的暴君，万千生灵不过是供其淫虐的道具，徒然给历史留下斑斑血迹。



一个组织能在"法"的层次展开其画卷是一种了不起的成就，因为从"术"向"法"的"惊险一跃"只有极少数组织能够达到，而且即使达到，能不能稳定地展开，能不能在人事递代之际找到一种既稳定，又有创新的传承，都非常难以预料。

现在，假如一个组织在历史的曲折航道里居然淌过了种种急流、险滩，找到了既宽阔、又平坦的河床，它在"法"层面的种种尝试和努力让它在一次又一次的"纠错"中找到自身所以成功的理念(价值观)、方法和途径，那么这个组织就得了"道"。从此，这个组织才配得上一个尊贵的称呼："行道者"。

一个行道者既有长远目标，精神上又是大无畏的。

行道者的身影不仅映照在大地上，而且辉映在天空中。

行道者拥有一种复合结构，"法"和"术"内生其中，一以贯之："道"具有

最高的稳定性，“法”具有一种与环境自适应的机能，而“术”应变无穷，生生不息。

行道者在“致广大”和“尽精微”两个方向同时拓展，既“自强不息”，又“厚德载物”，它超越了一代又一代自然人的生命，它不再是朝生暮死，也不再是春生、夏长、秋收、冬藏，而是以五百年为春，五百年为秋。



第四篇　组织决策模式

圣人不能为时，时至而弗失。

——《战国策》

物质的原因和结果不过是刀柄，精神的原因和结果才是贵重的金属，才是真正锋利的刀刃。

——克劳塞维茨：《战争论》

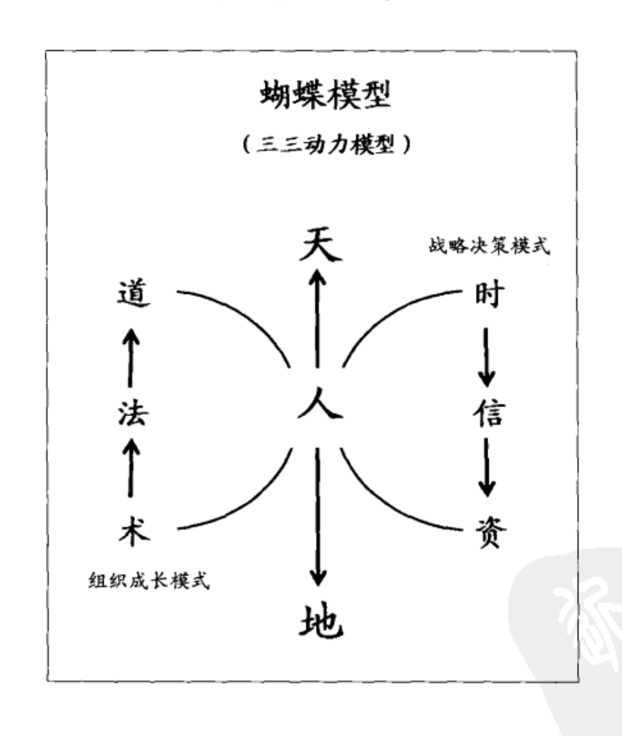


在一个组织成长的过程中,组织领导者必然要作出种种战略决策。战略决策的质量将决定一个组织的兴衰成败。虽然各式各样的书和理论给了我们许多关于战略决策的经验和教训,但“真理”往往是自相矛盾的,尤其考虑到决策者“个性”的时候。

我相信战略决策必须遵循某种强势的内在逻辑，这种逻辑一定不是任何支离破碎的经验教训。如果把战略决策看成是一个“过程”,这种逻辑将提供一种强有力的思维地图,就像金刚石一样具有超稳定的结构,而不是像石墨一样可以被“个人意志”任意扭曲、变形。

战略决策的逻辑必须是可行动的。

战略决策的逻辑在蝴蝶模型中表现为“时—信—资”的一个总体向下推移的过程。它既宏观又微观;既考虑物质的力量,又考虑精神的力量;更重要的一点是,它把组织自身与环境融合在一起。



第一章 “时”是外因和内因结合的一种契机

战略就是运用时间和空间的艺术。我是比较重视前者。空间丧失了还可收回,时间则一去永不回。

——拿破仑

一、区分时间尺度

“上、中、下”三策往往对应着三种不同的时间尺度

任何决策都有时间尺度上的规定性，虽然这种时间尺度往往不被明确地提出来。这也是造成决策争议的原因之一,因为许多决策争议并不是在同一时间尺度内展开的。

中国历史上谋臣献策,往往一揽子提出“上、中、下”三策,之所以会有上策、中策、下策,常见的一种情况是基于不同的时间尺度。我们看一个案例:575 年,北周帝国(首都西安)将领韦孝宽(66 岁)上疏武帝宇文邕(33 岁),提出攻灭北齐帝国(首都河北临漳)的三种方案。

【方案一】马上开始大举进攻

臣在边疆多年,曾见到不少可乘之机,但不及时利用则难以成功。所以往年军队出征,只有劳累耗费,没有树立功绩,都是由于失掉机会。

为什么这样说呢?淮河以南以前是肥沃的地方,陈朝(首都南京)收拾起梁朝(南朝宋、齐、梁、陈,陈灭梁)破亡后的残余力量,还能一举将它讨平;北齐每年去那里援救,都遭到失败而归。现在北齐内有离心,外有叛乱,计尽力穷,这种机会不能失掉。现在大军如果发兵轵关(河南济源太行山隘口),与陈朝共同夹击敌人,并下令广州(州政府在河南鲁山县)的义军出兵,另外征募山南(秦岭以南)的勇士,沿黄河而下,再派遣北山(长安以北群山)的稽胡部落(匈奴后裔),截断北齐并州(山西太原)、晋州(山西临汾)的通道。山动河移,像雷电般迅猛,齐头并进直趋北齐都城。敌人一定望风溃败,一次征伐

就使天下大定，确实在于这次机会。

【方案二】和陈帝国配合，一二年之内拖垮北齐，再大举进攻

如果国家进一步为以后谋划，一时还不能大举进攻，最好和陈朝一同分散北齐的兵势。

三鸦以北广为屯田，预先储备军粮，招募勇猛强悍的人组成军队。北齐东南方向有陈帝国和它为敌，双方对峙，我方派出奇兵，就能突破北齐国界。北齐如果派军队增援，我们可以坚壁清野，等他们远去以后重又出兵。我们经常以边界一带的军队，调动北齐心腹之间的军事主力。我方不需准备隔夜的粮草，对方却有疲于奔命的劳累，一二年之中北齐必定内部离心而有将士叛变。

况且北齐君主（高纬，19岁）昏庸暴虐，政出多门，公开出卖官爵，荒淫酒色，忌害忠良，由此看来灭亡指日可待。然后寻找空隙发起迅雷不及掩耳的攻击，腐朽的敌人很容易被打垮。

【方案三】更长期的一种打算，在大决战前先行合作

古代勾践要灭亡吴国，尚且为期十年（“卧薪尝胆”）；周武王征讨商纣，还曾再次出兵。

现在如果能在乱世暂时退隐，等待时机，臣认为应当重新表示尊重友邻，安抚百姓，互通贸易，养精蓄锐，等待机会而行动。

这好比是用长长的马鞭远远地驾驭拉车的马匹，可以坐等兼并对方。

韦孝宽是北周名将，也是老将，本年66岁。当时的形势也是一个三国鼎立的局面，北中国是北周帝国、北齐帝国，南中国是陈帝国。当时北周皇帝宇文邕（33岁）是一个英明的君主，而北齐皇帝高纬（19岁）禽兽不如，南方的陈帝国（宣帝陈顼，45岁）也很少振兴的气象。

韦孝宽攻取北齐的三种方案对应着三种不同的时间尺度。

第一种方案认为，应该马上电闪雷鸣般地加以攻击，毕其功于一役。决策的依据在于“北齐帝国内有离心，外有叛乱”，这种机会不能失去。应该说韦孝宽的判断是准确的。史书记载：北齐后主高纬在位期间，宠信奸佞，诛杀宗室、外戚和大臣，朝政腐败，战场频频失利之后，仍嬉戏糜费，横征暴敛，致使民怨沸腾。高纬最丧心病狂的一件事是杀害了帝国大元帅、北齐军事天才

斛律明月(572 年),当然这件事韦孝宽的反间计也起了相当大的作用。斛律明月一死,在北齐是自断羽翼,在北周则更加无所顾忌了。

韦孝宽的第二种方案有一定的时间纵深。其战略思想是在一定程度上联合南方的陈帝国,然后不断以兵力骚扰北齐,在一两年时间内把北齐拖垮,让北齐彻底变成一只死老虎,再一举攻灭。这一种战略更加保险,出现意外的可能性极小。从历史事实来看,北周灭北齐是在韦孝宽上书的第三年(577 年),因此北周实际上执行的是第二种方案。

韦孝宽的第三种方案实际上不是他的本意。他只是提出一个原则:如果北周朝廷没有在近期攻灭北齐的计划,那么就要反过来在外交上亲睦北齐,把北齐看作"友邦",这是很有远见的。韦孝宽实际上担心北周朝廷陷入一个僵局,一举攻灭北齐,下不了这个决心,而和平共处又势所不能,于是陷入没有意义的军事磨擦。

韦孝宽的三种方案有一个中心思想,就是不能失去眼前的时机,这个时机的基础就是"北齐帝国内有离心,外有叛乱",而北周皇帝宇文邕是一个英明的君主。如果时间长了,此种时局就有可能改观:假如高纬去世,继位的北齐皇帝有雄才大略;再假如宇文邕去世,继位的北周皇帝暴虐、孱弱,那么形势就从根本上逆转了。从古代皇帝继承制度来看,发生这种情况的可能性绝不能说没有,这是韦孝宽极为担心的。

事实上,在目前有利的形势下,有韦孝宽这种担心的人绝不止他一个。约 300 年前的 278 年,西晋帝国大举讨伐东吴帝国(孙权创立)前夕,西晋征南大将军羊祜(57 岁)就非常担心吴国末代皇帝孙皓(37 岁)死得太快:

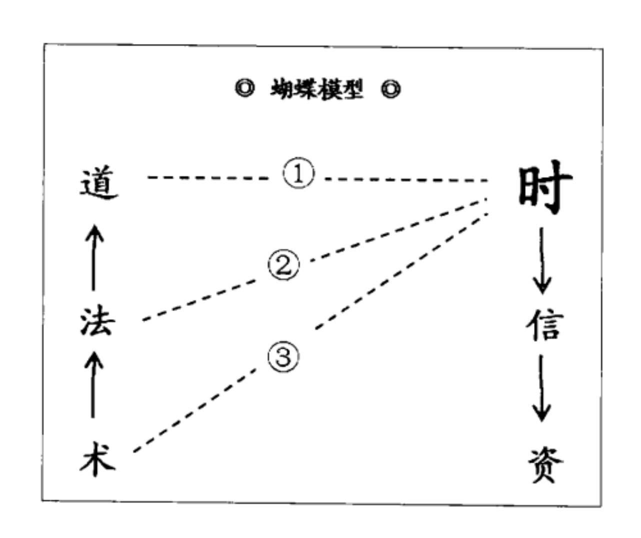
羊祜请求入朝见晋武帝司马炎(司马昭之子,司马懿之孙)。到了朝廷,羊祜当面陈述伐吴的计划,晋武帝非常赞赏。因为羊祜有病,不便一次又一次地面见晋武帝,晋武帝便派张华去羊祜那里询问。

羊祜说:"孙皓凶暴残酷已到极点,如果现在行动可以不战而胜。假如孙皓不幸死去,吴国再立一个贤明的君主,那么虽有百万之众,长江也不是我们可以窥伺的了,这样就将成为后患!"

羊祜实际上是西晋伐吴的总设计师,虽然他在提出上述攻吴计划后当年就因病去世了。西晋在两年后(280 年)灭东吴,三国时代结束,西晋统一全中国。中国人都非常熟悉东吴大帝孙权,曹操也曾经感慨地说:"生儿子就要

像孙权那样，至于刘表的几个儿子，真是猪狗不如。"但孙权自己的后代实在不怎么样，孙皓是一个暴君，他喜欢用铁刷子刷别人的脸，而且他又非常不喜欢大臣的才能超过自己。因此，羊祜很担心这个"最好的竞争对手"死得太快。假如孙皓死了，他那么低的资质，继位君主要比他强一点是很容易的，而继位的君主越强，西晋攻灭东吴的难度就越大。

战略决策的逻辑起点首先在于校准"时间尺度"



① 大战略时间——"道"（得道·行道）
② 战略时间——"法"（立法·变法）
③ 战术时间——"术"（用术）

在蝴蝶模型中，时间尺度可以分为三类，分别对应着"道、法、术"三个层次。得道和行道对应的是"大战略时间"，立法或变法对应的是"战略时间"，用术对应的是"战术时间"。如果一个成立数年的组织稍有斩获，就大谈得道和行道，那肯定是不慎重的；如果不能在战略时间的框架内展开立法和变法，那么这种立法是没有根基的，这种变法有可能只是对组织的"扰动"；只有战术时间是短暂的，而且往往越短暂越有效率。

【大战略时间:得道·行道】

如果一定要对“大战略时间”有一个数目字概念。就商业组织来说,柯林斯的《基业常青》提供了一个最好的范例。《基因常青》最终选定的研究样本是 18 家“高瞻远瞩公司”,选择的依据如下:

我们找出 CEO 最常提到的 20 家组织,拟出一份供研究的高瞻远瞩公司名单,然后剔除 1950 年以后创立的公司,因为我们认为如果是 1950 年前创立的公司,已经自行证明并非受惠于单一领导或一个伟大的构想。我们严格采用 1950 年以前创立的标准,把研究用的名单减为 18 家公司,其中最年轻的公司在 1945 年创立(沃尔玛),最老的公司在 1812 年(花旗银行)。在我们做调查时,这 18 家公司的平均年龄是 98 岁,平均创立日期是 1897 年,居中的创立日期是 1902 年。

柯林斯做调查的时候是 1989 年, 这 18 家公司的平均年龄是 98 岁,现在是 2007 年,这 18 家公司的平均年龄是 116 岁。这些公司基本上都横跨了整个 20 世纪,而整个 20 世纪政治、经济、军事、科技的发展和剧烈变动可能要超过人类历史以前所有世纪的总和。如果再以一位领导人平均领导公司 20 年计算,那么这些高瞻远瞩公司已平均经历 5—6 位领导人。因此,这些公司才可以真正称得上是“得道者”和“行道者”。

我相信一个说法:任何组织作为人的一种创造,最终都是要灭亡的。因此,“得道者”和“行道者”所要做的不过是尽量延续组织的寿命。只有历史能够提供以最大的时间纵深来观察盛衰成败的机会。既得道又行道的组织,不仅仅是“已经自行证明并非受惠于单一领导或一个伟大的构想”,而且是在事实上已经经历了一个组织可能遭遇的种种重大灾难, 这些灾难包括内部动乱、重大的决策失误、外部竞争者的致命攻击以及所有外部环境的重大变迁。因此,浏览这些组织的历史,会给人一种“奇迹”的感觉。柯林斯的 18 家高瞻远瞩公司名单中没有可口可乐,反复阅读我最喜爱的企业传记《国家、上帝、可口可乐》,我一再感到可口可乐公司的神奇之处,它经历的一切超过了我最大胆的想象。

如何解释“奇迹”的发生,中国人有一个讨巧的概念——“天命”。司马迁在写《史记》的时候, 一定屡次对组织命运感到强烈的震撼, 他有一个理

想——“究天人之际”，就是要找到“天命”和“人事”的那一条分界线。我们普通人在做一件事心里没底的时候，会说“谋事在人，成事在天”，司马迁是大历史学家，他还要追问下去，这个“人”到底怎么起作用，这个“天”到底怎么起作用，“天”和“人”都起作用，那么他们的分界线在哪里？

汉高帝刘邦原来是一个农民，最后做了皇帝，你再怎么说刘邦雄才大略，还是很容易让人产生“天命”的感觉。当然，刘邦自己也愿意大家往这方面想，于是就为这种想象有意地提供一些材料，比如说自己是赤帝的儿子，比如宣扬腿上的72颗黑痣。儒家学者也愿意大家往这方面想，因为承认现在的皇帝家族有天命在身，可以窒息那些想抢皇帝做的野心家们的欲望。而野心家们除了其它人事、军事、经济上的准备，想做皇帝也一定会打天命牌，要让普天下的人相信，天命现在发生转移了，转到自己头上来了。

秦朝末年天下大乱，陈胜、吴广起义，就在这方面做了许多小动作，我们现在为什么知道这些是小动作，是因为陈胜、吴广很快就败亡了，成了“寇”；既然是“寇”，后世写历史书的官方学者就不客气了，要秉笔直书，把真相写出来。

有意思的是，“天命”中的天，不一定是中国的天，也有外国的天。比如洪秀全，他就声称自己是西方的天——上帝的儿子，这样推论起来，有一个必然的结论：洪秀全是耶稣的老弟（当然洪秀全怎么也不好意思说自己是耶稣的老兄）。至于洪秀全生于1814年，耶稣约生于前4年，其中有1800年的时间间隔，何以两人会是兄弟，这根本就是一个幼稚的伪问题。

洪秀全的真正失误在于，1848年（就是马克思和恩格斯发表《共产党宣言》的那一年）太平军阵营发生了杨秀清以上帝附体代“天父”发言的事，半年后又发生了萧朝贵以耶稣附体代“天兄”发言的事，并且洪秀全以教主的身份分别承认了他们代天父、天兄发言的地位。太平军受命于天（上帝）的神圣权力来源现在有了三个管道，这为日后的内讧埋下了伏笔，最终导致太平天国的覆灭。现在想起来，杨秀清、萧朝贵身边一定有高质量的策划人才，不然就很难想出这样绝妙的主意。

【战略时间：立法·变法】

立法和变法一定要在战略时间内加以展开。“法”开始的时候一定是非常简单的，比如刘邦入关中，把秦法全部废除，只跟关中老百姓“约法三章”：杀人者死，伤人者和抢劫者抵罪。就是这样简单，那时每一个老百姓并不需

要专门学习，就都可以精通法律。

“约法三章”事在前206年，五年之后的前201年，刘邦已经消灭了项羽，能够稳坐天下了。那时，刘邦开始有一种不满，就是那些追随他南征北战、出生入死的兄弟们跟他还是没大没小的，还是把他当哥儿们，而不是把他当皇帝，于是以叔孙通为代表的儒家知识分子有了用武之地，开始帮着刘邦“制礼”。“制礼”就是要让臣下懂规矩，怎么晋见皇帝，怎么走路，怎么行礼，怎么坐，怎么讲话，怎么喝酒，都有了规矩。刘邦很高兴，因为他终于找到了做皇帝的感觉。

有一次在报纸上看到一篇文章，有记者问经常演皇帝的演员张铁林怎么入戏，就是怎么才能找到做皇帝的感觉。张铁林说，往金銮宝殿龙椅上一坐，下面黑压压一大帮人拜服在地，三呼万岁，当皇帝的感觉就油然而生了。

“叔孙通制礼”只是西汉立法的一个侧面，《史记·太史公自序》说：“汉兴，萧何次律令，韩信申军法，张苍为章程，叔孙通定礼仪。”萧何在秦法的基础上，权宜于时者，作有名的《九章律》，跟秦法相比有两个特点，一是宽，二是简。虽说简，比“约法三章”肯定已经复杂得多。韩信删定军法，将原来庞杂的182家兵法，删繁就简，最后定为35家。张苍为章程，包括制定历法和规定度量衡，这对皇帝年号、农业生产、经济生活都是极为重要的(参见白寿彝主编：《中国通史·第四卷》)。所有这些制度方面的设计最终奠定了西汉的立国规模。

“法”只是一个组织的基础架构，就像一个公司，基本的组织架构、管理制度、经营制度都有了，一个公司可以正常运作了。但还有一些更重大的问题没有解决，比如价值观，比如竞争哲学。价值观和竞争哲学高居于“法”之上，属于“道”的范畴。西汉在国家治理的观念和路径选择上作了许多尝试，刘邦之后，他的儿子汉文帝(刘恒)、孙子汉景帝(刘启)实行“无为而治”的黄老哲学，开创了“文景之治”的一代盛世。其间思想意识领域最有名的事迹是“萧规曹随”，曹参做了宰相，对萧何立的法不作任何改动，自己则天天喝酒，也不让各级官吏“乱作为”，让老百姓安安静静地从事农业生产，结果汉朝中央政府变得非常有钱。到了景帝的儿子汉武帝(刘彻)继位，启用卫青、霍去病等名将东征西讨，成就绝世武功，现在中国的版图有很大一部分就是汉武帝奠定的。成年累月地打仗，钱再多也不够花，而且汉武帝还有一个嗜好，要追求长生不老，这方面花的钱也多到无法计算。

从汉武帝追求长生不老的劲头来观察，我终于明白了一件事：现在的保

健品产业为什么这么发达。虽然大家都明白,保健品大多不可靠,但并不妨碍做出大市场、大产业,因为人都怕死。汉武帝身边有一大群方士,敢吹牛,敢做广告,有的说自己已经活了上千岁,有的说自己碰到过仙人,有人说自己能炼出长生不死的仙丹。所有这些,汉武帝都信,而且不是一般的信,信到要把公主嫁给这些人,要封他们做侯,至于大量赏赐钱财,供应仙丹的巨额研发费用,就更不在话下了。

汉武帝花钱太猛了,猛到后来国库一变而为空虚。怎么办?进行财经改革。那个时候还没有经济学家这一说法,大商人就是经济学家,就是国家财政顾问。汉武帝任用了三个人:东郭咸阳、孔仅、桑弘羊。东郭咸阳本来是山东的大盐商,孔仅是河南南阳的大冶炼商,桑弘羊是洛阳人,精于心算,13岁就做了侍中(侍从皇帝左右)。三个人商讨谋利的事,连细枝末节都能分析到。

汉武帝东征西讨,追求长生不老,又四处出巡,但是到了晚年,汉武帝心态大变。

前89年(汉武帝68岁),在泰山祭祀地神,并接见群臣,汉武帝说:"朕自即位以来,干了很多狂妄悖谬之事,使天下人愁苦,朕追悔莫及。从今以后凡是伤害百姓、浪费天下财力的事一律废止!"

大鸿胪田千秋说:"很多方士都在谈论神仙之事,却都没有什么明显的功效,我请求皇上将他们一律遣散。"

汉武帝说:"大鸿胪说得对。"

于是将等候神仙降临的方士们全部遣散。此后,汉武帝每每自叹说:"我往日愚惑,受了方士的欺骗。天下怎会有神仙,全是胡说八道!节制饮食,服用药物,最多可以少生病而已。"

汉武帝晚年终于回归理性,这是了不起的成就。因为更常见的情况是人越老越糊涂,比如东吴大帝孙权,跟汉武帝一样,在位都超过50年,但少年英雄孙权是越老越狂悖,越老越不像话。

汉武帝回归理性,意味着西汉国家意识形态风向大变。汉武帝任用桑弘羊等人进行财政改革是在前119年,迄今整整30年。桑弘羊吃香了30年,现在跟不上形势了。

在此之前,搜粟都尉桑弘羊奏道:轮台(今新疆轮台县)东部有能够灌溉

的农田五千顷以上，可派士兵前去屯田，设置校尉三人分别掌管，多种五谷。由张掖、酒泉派骑兵担任警戒，招募民间强壮有力、敢于远赴边塞的人前往垦荒灌溉，再逐渐修筑亭燧，向西延伸，用以威镇西域各国。

为此，汉武帝专门颁布诏书，其中明确说道：

当今的急务在于严禁官吏对百姓苛刻暴虐，全力务农。恢复为国家养马者免其徭役赋税的法令，用以补充战马损失，不使国家军备削弱而已。

《资治通鉴》进一步记载：

从此，汉武帝不再派兵出征，封田千秋为富民侯，以表示要使百姓休养生息。汉武帝又任命赵过为搜粟都尉。赵过精通轮耕保持地力之法，在土地耕耘技术和农具制造方面都有改良。赵过将这些技术教给老百姓，使老百姓用力少而收获多，因此都感到很便利。

在某种意义上，汉武帝回到了他的父亲(汉景帝)和祖父(汉文帝)的治国方略，从中可以明显看出阴阳消长的历史律动。

桑弘羊等人进行的财经改革在900多年后被司马光重新搜寻出来，成为反对王安石变法的论据之一。实际上的经学大师、文学大师王安石不仅把自己看成是桑弘羊式的经济学家，也把自己看作是商鞅式的法家人物，但其实他都不是，他只是自以为是。王安石远没有桑弘羊等人幸运，变法的第六年，王安石就罢了相，虽然第二年又重新当了宰相，但仅仅几个月以后，王安石再次罢相，并且永远罢相。十年之后，司马光当了宰相，把王安石变法全部废除，不留一点余地。司马光死后，又重行变法，后来又全部废除，一直折腾到北宋灭亡。

立法和变法都需要在战略时间内展开，任何急于求成、好高骛远都足以使种种良好的愿望走向反面。而能不能在战略时间内考虑问题，部署实务，是判断一个人是不是战略人才的关键指标。对战略时间的精密把握比理想主义、激情主义，比因循守旧、无为而治都要困难得多。我们看一个案例：官渡之战，袁绍就不能在三年的时间尺度内考虑与曹操的竞争战略问题，最终袁绍只能以绝对的优势而大败。

200 年(建安五年),曹操击败刘备回到官渡(河南中牟县),袁绍才开始计议进攻许都(河南许昌,曹操挟天子而令诸侯之地)。

田丰对袁绍说:"曹操既然击败刘备,则许都已不再空虚。而且曹操善于用兵,变化无穷,兵马虽少却不可轻视。现在,不如按兵不动,与他相持。将军您据守山川险固,拥有四州(冀州、青州、幽州、并州)的民众,对外结交英雄,对内抓紧农耕。然后挑选精锐之士组成奇兵,频繁攻击曹操薄弱之处。敌军救右,我军则击其左;救左,则击其右,使敌军疲于奔命,百姓无法安心生产,我们没有劳苦,而敌军已经疲惫,不出三年就可坐等胜利。现在放弃必胜的谋略,而要以一战来决定成败,万一不能如愿,后悔就来不及了。"

袁绍没有采纳。田丰竭力劝谏,袁绍认为田丰扰乱军心,给他戴上刑具,关押起来。

田丰的战略与前文所述韦孝宽攻取北齐的第二方案非常相似。袁绍这种人物永远理不清"动"与"静"之间的契机。曹操攻击刘备的时候,他不迅速行动,以让曹操腹背受敌两线作战,现在曹操已经打败刘备,掉头专心对付他,他又不能接受田丰持久战的正确战略,想要迅速行动。当时的情况,袁绍的兵力十倍于曹操,因此,"守正"——采取积极防御的战略打持久战对袁绍有利,曹操在如此悬殊的兵力对比情况下,唯一获胜的可能只能是"出奇"。

官渡之战最终成为一个以少胜多的著名案例,曹操也因此获得了军事家的美誉。

【战术时间】

战术时间一般极为短暂,因而充满了戏剧性。

215 年,司马懿建议曹操急攻刚刚取得四川的刘备,但曹操没有听信这个建议,仅仅七天以后,这种时机就永远失去了。我们看一看相关的历史记载:

215 年,丞相主簿司马懿向曹操建议:"刘备靠奸诈劫持了刘璋,蜀人还没有归附他,他却去远行争夺江陵,这是个不能失去的好机会。圣人不能违时,亦不可失时。"

曹操说:"人都苦于不知足,既得到陇地,又眼望着蜀地。"

刘晔说:"刘备是人中豪杰,做事有章法,但是缓慢,取得蜀地时间不长,还不能依靠蜀人。我们刚刚攻取汉中,蜀人非常恐慌,势将自行崩溃。以主公

的英明，趁其崩溃时率兵压境，一定能取胜。如果稍有迟缓，诸葛亮擅长治国而为相，关羽、张飞勇冠三军而为将，蜀人安定以后，据守险要，我们就很难进攻了。”

曹操没有听从这些建议。七天后，蜀地来降的人说：“蜀中一天发生数十次惊忧，守将虽然以斩杀来弹压，仍然安定不下来。”

曹操问刘晔：“现在还能进攻吗？”

刘晔回答：“现在蜀地已初步安定，不能再进攻。”于是撤军。

官渡之战的时候曹操45岁，曹操写作著名诗篇“烈士暮年，壮心不已”的时候53岁，而现在曹操已经60岁了。将近200年前，东汉光武帝刘秀说“人苦不知足，既平陇，复望蜀，每一发兵，头须为白！”已足以成为老年曹操退却的理由。但光武帝刘秀说这话的时候只有38岁，他没有暮年心境，最多是一点厌战的情绪，仅仅四年以后，刘秀手下的大将吴汉攻陷成都，割据四川的公孙述战死。

如果曹操再年轻一点，不知道“三足鼎立”的局面还会不会出现？

关于战术时间，再讲一个有点八卦的小故事。虽说是小故事，也是人命关天的。《资治通鉴》记载：

当初，窦宪娶妻的时候天下各郡、各封国都致送贺礼。汉中郡(今陕西汉中市)也要派官员前去送礼，户曹官李郃劝汉中郡太守说：“窦将军身为皇后的亲属，不修养德礼，专权骄横，他的败亡之祸马上就要来临。愿阁下一心效忠王室，不要与他来往。”

但太守坚持要送礼，李郃不能阻止，就请求让自己去，太守答应了他。李郃随处拖延停留，观察形势变化。当他走到扶风(今陕西兴平)时，窦氏家族倾覆。凡与窦宪交往的官员全都因罪免官，而汉中郡太守独不在内。

窦宪的妹妹是东汉章帝(刘炟)的皇后，窦氏家族因此骄横不可一世，当时的各级官吏唯恐巴结不上。还是李郃聪明，在战术时间内作精准的把握，保全了老上级的性命。这样的故事其实应该只是野史的好材料，但《资治通鉴》也一本正经地加以记载，司马光其实也有点“八卦”的。

二、战略准备与战术时机之选择

在某些情况下，所谓时机只是等待并能够判断一个大的“外因”。因此，“等待”本身就是一种竞争策略。

有人问德川家康：“杜鹃不啼，而要听它啼，有什么办法？”

德川回答：“等待它啼！”

德川家康(1542—1616年)有一个雅号叫“战国第一忍者”，他的忍受力达到登峰造极的高度，正是靠着这种无比的忍受力，德川家康最终成为日本300年德川幕府政权的开创者。

反营销的孔子成为最大的营销赢家

在“时”这个题目下，我们也可以探讨一下孔子学说的命运。我们来看一看《史记·孔子世家》中的记载。

【孔子困于陈蔡之间】

孔子周游列国，到达陈、蔡两国(陈国都城在今河南淮阳，蔡国都城在今安徽凤台)之间。楚国派人去延请孔子(63岁)，孔子将要接受。

陈、蔡两国大夫谋划说：“孔子是个圣人，他讲的事情都切中了各个诸侯国的要害。现在我们所做的事不合他的心意，孔子要是被楚国任用，我们这些人就危险了。”于是发动很多人把孔子包围在野外。

孔子走不脱，粮食断绝。跟随他的学生有的饿出了病，不能站起来。孔子还是照常讲学、弹琴。

【孔子与子路谈话】

子路(54岁)含着怨恨去见孔子说：“君子也有走投无路的时候吗？”

孔子说：“君子遭受困厄能坚守节操，小人要是窘迫那就无所不为了。”

孔子知道弟子们有怨恨情绪，不久又召来子路询问说：“我们的学说不对吗？为什么会落到这个地步？”

子路说：“或许我们的智谋还不够吧，人家因此不让我们通行。”

孔子说："有这样的事吗？假使有仁德的人都必定让人信任，哪里会有伯夷、叔齐（商朝末年孤竹君的两个儿子，对周武王伐纣不满，拒食周粟而死）呢？假使有智谋的人必定畅行无阻，哪里还会有王子比干（商纣王叔父，因屡次进谏被剖心而死）呢？"

【孔子与子贡谈话】

子路出去，子贡（32岁）进来拜见。

孔子说："我们的学说不对吗？为什么会落到这个地步？"

子贡说："先生的学说是非常博大的，所以天下人没有谁能接纳得了先生。先生何不略微降低一点要求呢？"

孔子说："一个好农夫能种好庄稼但不一定有好收成，一个好工匠能做出好的器物但不一定能顺遂人家的心意。君子能够修明自己的学说，使它可以纲纪天下，但不一定能被人接纳。如今，你不是很好地修明自己的学说而刻意追求让人家接纳，你的志向也太不远大了。"

【孔子与颜回谈话】

子贡出去，颜回（33岁）进来拜见。

孔子说："我们的学说不对吗？为什么会落到这个地步？"

颜回说："先生的学说是非常博大的，所以天下人没有谁能接纳得了先生。虽说是这样，先生努力去推广实施自己的学说，不被接纳又有什么伤害呢？不被接纳这才显出是真正的君子！如果学说没有很好地修明，这是我们的耻辱。要是学说已经修明却不被人采用，这是做国君的人的耻辱。不被接纳又有什么伤害呢？"

孔子特别高兴，笑着说："有这种说法啊，颜家的好小子！如果让你有很多财富，我愿意去帮你理财。"

孔子于是派子贡到楚国。楚昭王派遣军队迎接孔子，陈、蔡之围解。

孔子"陈蔡之围"时在前489年，当时孔子已经63岁。"陈蔡之围"是孔子最倒霉的时候，饿了七天，以致刚一解围，孔子就仰天长叹说："吾道不行，乘桴浮于海！"桴，编竹木为舟，大的叫筏，小的就叫桴。孔子后来并没有飘洋出海，而是回到鲁国。因此，这一句感叹，是一句严重的牢骚话。孔子想"行道"，在自己的母邦鲁国没有机会，又带着一大帮子弟周游列国，非但没有找

着机会，而且差点送了命。

上述引文记载了“陈蔡之围”形势最严重的时候，孔子与三个弟子的对话。

第一个是子路，本年54岁。子路这个人，为人勇武，擅长处理行政事务，兼有文武之才。落到陈蔡之围这样的危险局面，子路很不满，他分析原因认为是我们这些人智谋不够，如果智谋够的话，怎么会陷入如此走投无路的被动局面呢？这个说法，孔子非常不满意。孔子认为自己是不屑于智谋（比如像纵横家那样），那是小人的作为，君子最重要的是“守身以正”。陈蔡之围九年之后，子路在卫国做官，死于内乱。死的时候，子路有一个动作——“结缨”，就是把帽子上的系带结得端端正正的，此举一直为后世儒家所传颂。“正”是儒家操行的中心，并且渐次发展出日常生活中的种种怪癖，比如孔子，席子摆得不端正就不去坐，红烧肉切得不方正也不肯吃。

第二个是子贡，本年32岁。子贡很能干，善辞令。事实上他是一个大商人，富累千金。有理由认为，孔子办学和周游列国的经费来源之一就是子贡。子贡还是一个外交家，或者说是纵横家，他曾经为鲁国游说齐、吴、越、晋诸国，最终促使吴国讨伐齐国，从而解救了鲁国（鲁国与齐国接壤，鲁国是小国，齐国是大国，因此鲁国一直受到齐国的挤压）。子贡有一句名言，他说：“我不欲人之加诸我也，吾亦欲无加诸人。”意思是说，我不愿意别人把想法强加给我，我也不会把想法强加给别人。孔子称赞子贡通达，有从政之才。孔子死后，子贡独自一人在孔子墓前搭了一个茅草房，守孝达六年之久。

子贡跟孔子的对话符合其大商人的身份，要求孔门学说有营销导向。他劝孔子说，你的学说好是好，就是实在太高了，高到人们很难接受的程度，你为什么不对学说进行调整，使之适合诸侯国君的口味呢？子贡的这种观念，在当今营销流行的年代，大家很熟悉。所有新产品开发、老产品调整与更新，不都是遵循子贡的教导吗？而且我们不要忘了，商鞅进见秦孝公的时候，紧张地揣摩秦孝公的心思，先后提出了四套方案，最后才中标，才有商鞅变法的伟大功绩。可以说，商鞅是原则性与灵活性的一种结合，但孔子不同，孔子只有原则性，没有灵活性，所以孔子对子贡的“营销导向”很反感，指责他鼠目寸光，目标太不远大了。

为什么孔子周游列国屡屡碰壁呢？

孔子生活在春秋末年，那是大动乱的年代，而且这种动乱越演越烈，后面还有200多年的战国时代。大动乱的年代，最神气的人是军阀，越是大军

阀越神气，因为老子手上有枪。而孔子学说不讲竞争，不讲兵以诈立，不讲经济振兴，不讲外交的纵横捭阖，而专讲仁义，讲教化，讲制礼作乐，的确让人觉得“迂阔”。而且孔子是“一根筋”，周游列国的时候，即使有人骂他像一条“丧家之犬”，他也不以为意，还反过来很高兴。

孔子并非没有知音，颜回就是一个。颜回本年33岁，他家里很穷，按照现在的说法，绝对要申请低保。穷到什么程度呢？连像样的碗筷、喝水的杯子都没有，住在贫民窟里，但最最奇怪的是——颜回“不改其乐”。颜回很好学，在孔子诸弟子中以德行著称，他能够做到“不迁怒，不贰过”，就是碰到问题，不迁怒于别人，不埋怨张三、李四，而且同样的错误不犯第二次。我刚开始读《论语》，见到这两句话，觉得很平常，工作多年以后，再看这两句话，就觉得很难。颜回英年早逝，陈蔡之围的第二年就去世了，孔子非常悲痛。现在有学者言之凿凿地认为，颜回之死可能是由于营养不良，谁知道呢？

对于孔子团队屡屡碰壁，现在又陷入陈蔡之围的情况，颜回认为这不是我们的耻辱，而是诸侯国君的耻辱。不被诸侯国君接纳，才反而显出自己是“真正的君子”。

颜回最完满自足。他内心有一种强大的力量，与孔子也最相契合。孔子的终极理想是再造一个西周盛世，而且孔子认为他个人的兴衰实质上是“斯文”之兴衰。因此，孔子和颜回不会有丝毫的营销导向去俯就那些“不成器”的诸侯国君，在他们看来，那些诸侯国君的资质和目标都太卑微了。发展到后世，以布衣(老百姓)傲王侯，遂成为儒家津津乐道的气节。春秋时齐国名相晏婴在齐景公面前攻击孔子的时候说：“夫儒者滑稽而不可轨法，倨傲自顺，不可以为下。”也就是说儒家人士是不会做国君的臣子的，他们最想做的是国君的老师(国师)。

不追求任何物质享受、处处碰壁但不是反思自己而是指责对方资质平庸的颜回，在现代人看起来显得陌生而遥远，而且一定是不招人喜欢的。颜回跟孔子至少还有一点不同，孔子是讲究物质享受的，或者更时髦地说，是追求生活的艺术的，因为孔子“食不厌精，脍不厌细”，拿现在的话来讲，就是好吃，会吃，可以做电视台美食频道的形象代言人。

把颜回跟古希腊犬儒学派哲学家第欧根尼对比是一件有意思的事。

有一个广为传说的故事：有一天，第欧根尼正躺在他的家(实际上是个酒桶)里晒太阳，这时，伟大的亚历山大皇帝(前356—前323)正好走过来，就对他说：“你可以向我请求你所要的任何恩赐。”第欧根尼在酒桶里伸了个

懒腰说:“请你往边上靠一靠,不要挡住我的阳光。”

第欧根尼是犬儒学派的代表人物,他干的事有点像今天的行为艺术。表面上看起来完全就是一个流浪乞丐,到处乞讨,在公共场所睡觉,他们想通过这种方式最终证明,即使在一无所有、处处受辱的情况下仍然可以“不改其乐”。事实上,任何对他们的物质救助,都最终破坏了他们的“自然生活”,因此都要毫不通融地加以拒绝。分辨起来,犬儒学派跟儒教不同,虽然称为学派,但实际上没有系统的理论体系,而主要是以其特别的生活方式享有大名,就像现在的美女作家、妓女作家,虽然表面上以文学为载体,但实际上真正引起关注的并不是文学一样。

问题的核心并不在于孔子和颜回在当时如何没有营销导向,而在于孔子的儒教在后世的至尊地位,一直到今天,孔子还是唯一能在国际上打响的中国传统文化符号。在当时,最没有营销导向的孔子,在身后2500年间成为最大、也最悠久的文化品牌。反营销的孔子成为最大的营销赢家。

陈蔡之围后整整十年(前479年),孔子去世,终年73岁。在这十年之中,孔子主要从事教育和整理古文献的工作。教育的规模很大,有弟子3000人,整理古文献的成果也很丰硕,比如编年史《春秋》。

孔子去世后339年(前140年),董仲舒向汉武帝上《天人三策》,正式提出“罢黜百家,独尊儒术”。事实上,早年汉高帝刘邦经过鲁地,就已经用牛、羊、猪三牲(太牢)祭祀孔子,而西汉的诸侯王、卿大夫、封国相来到这里,常常是先去祭拜孔庙,然后再去处理政务。刘邦对孔子高规格的祭祀成为后世帝王的标准动作,孔子终于成为“万世师表”、“至圣先师”。

我每天从家到单位,都要穿过南京朝天宫,从孔子雕像前走过,东西向的两侧牌楼上分别镌刻着清朝两江总督曾国藩手书“道贯古今”、“德配天地”八个鎏金大字,古树红墙,游人如织。

《大国崛起·德国卷》记载了铁血宰相俾斯麦对“时”的观念:

德国统一,俾斯麦无疑是最大的英雄。但他一直否定个人在德国统一问题上所起到的重要作用。他在退休之后还说:“人既不能控制时机,也不能引导它的方向。人唯一能做的,只是凭借或多或少的技巧和经验跟随它前行。

不要简单地把俾斯麦的话看作是自谦之辞,我更相信这是肺腑之言。就孔子来说,现在没有人会否认儒家学说的价值,但孔子在世的时候,却没有

施展儒家学说的机会，虽然他已经尽了最大的努力，在他生命的最后十年，他还想着在母邦鲁国从政。孔子只能等待，这种等待也不是纯粹消极的，他培养学生、整理文献，这是真正的战略准备，为后世留下基因和火种。

孔子的时机要等到天下大一统的时候，需要等待漫长的200多年。起初是秦朝，秦朝仍然信奉法家学说，结果二世而亡；继起的汉朝不想重蹈秦朝的覆辙，那时中国将重新发现孔子，发现曾经“无用”的孔子学说的“大用”。

虽然汉高帝刘邦会在某个儒生的帽子里撒尿，但并不妨碍他用最高的规格（太牢）去祭祀儒家教主孔子。让人尊敬的是孔子，而不是他的全部门徒，孔乙己也是孔子的门徒，也会“之乎者也”，但很少有人会去尊重他。

反营销的孔子成为最大的营销赢家，这是品牌营销值得研究的一个课题。

“激进”、“盲动”是深谋远虑的大敌

“等待”并不总是消极的，正像“进取”并不总是值得赞扬。等待和进取需要平衡，没有进取的等待，是真正消极的等待；没有等待的进取，只是激情主义的盲动。所谓“时机”，只是外因和内因结合的一种契机。我们看一个案例：

224年秋季，魏文帝曹丕（曹操之子，本年38岁）向东巡视，前往许昌。曹丕想要大举攻东吴，侍中辛毗劝谏说：“现在国家刚刚安定，土地虽然广阔，人口却很稀少，此时动用百姓的力量，我实在看不出有什么好处。武帝（曹操）多次出动精锐，不能越过长江。现在军队在数量和实力上并不比从前强大，却要再次前去报仇，这不是件容易的事。目前应采取的策略莫过于休养民力，开垦田地，十年之后再用兵打仗，就能够一举成功了。”

曹丕说：“依你的意思，是要把孙权（本年43岁）这个后患留给子孙了。”

曹丕是优秀的诗人兼文学评论家。他在《典论·论文》中说“文章经国之大业，不朽之盛事”，对后世有很大的影响，算是给所有写文章的人打了气。但曹丕绝对算不上是战略家和军事家，他能当上皇帝，完全靠有一个好老爹曹操。

我们说曹丕不是战略家，不是军事家，但曹丕自己绝不会这样认为。就像隋炀帝杨广说的那样：“人家都以为我是靠父亲继承的皇位，但是即使比才学，也应该是我做皇帝。”曹丕口气很大——“依你的意思，是要把孙权这

个后患留给子孙了。”事实上，东吴大帝孙权当时只有43岁，正是春秋鼎盛、年富力强的时候。虽然孙权只比曹丕大5岁，但却是两代人，孙权是跟曹操、刘备争雄，成就三国鼎立局面的一代英雄。

曹丕不听劝，大有一举吞灭东吴之势，结果到了长江，暴风突起，曹丕乘坐的御舟锚链折断，失去控制，差点翻了船。曹丕吃惊不小，根本没有听到枪炮声就回去了。

历史证明，攻灭东吴帝国是可能的，但要在56年之后(280年)，不过那时候，江山早已易姓，曹氏的魏帝国已经变成了司马氏的晋帝国，而孙权也实在没有好子孙。

大分裂时代，真正能把组织内部的事情做好，再等待时机的战略型君主少之又少，但廉价的激情很多，没有自知之明的盲动则更多。我们再看一个案例：

339年，征西将军庾亮上疏说：“蜀地的成汉很弱，而北方胡虏(后赵)仍然强大，我想率十万大军移驻石城(湖北钟祥)，派遣军队分布在长江、汉水一带，作为北伐后赵的准备。”

晋成帝(司马衍)把奏章下交朝廷评议。太常蔡谟认为：“时有利有不利，道有伸有屈，如果不考虑强弱的形势轻举妄动，那么会迅速败亡，有什么功业？当今之计，不如自蓄威势等待时机。时机的可否在于胡虏的强弱，而胡虏的强弱又在于后赵皇帝(石虎)的能力。自从石勒(后赵创业君主)起兵，石虎百战百胜，平定中原。石勒死后，石虎挟持继位的君主，诛将戮相，平定内乱之后又翦灭外寇，四境之内不失尺土。由此看来，石虎是有才能，还是没有才能呢？论议者因为过去后赵进攻襄阳(湖北襄樊)不能取胜，便认为他无能。然而一个射箭的人百发百中，只有一次失误，能够说他拙劣吗？”

东晋有一种“北伐热”。征西将军庾亮的妹妹是晋成帝的皇太后，晋成帝当时不到20岁年纪。后赵王石虎本年45岁，这是一头真正的野兽，既有野兽的勇猛，又有野兽的凶暴。他曾经征发16万人去修筑长安未央宫，又征发26万人去修洛阳宫，又抢夺老百姓妻女3万人充实后宫。但石虎有相当的军事才能，甚至政治才能。后赵帝国的开创者石勒死后，石勒的儿子石弘即位，而石虎是石勒的侄子(一说是石勒父亲的养子)，他就抢了石弘的皇帝做，诛

将戮相，稳定朝局；在朝局稳定以后，又消灭外寇，做到“四境之内，不失尺土”。在大分裂时代，群雄虎视的情况下，这是极为难得的功业。石虎对后赵帝国皇亲国戚贪暴放纵深恶痛绝，就擢升李巨做总监察官(御史中丞)，并给予特别的信任，从朝廷到地方的秩序立刻整肃。石虎很有心得地说：“我听说，优秀的官员好比凶狠的老虎，在旷野里随便走走，豺狼就躲得远远的，果然如此！”

征西将军庾亮是外戚，大概奉承话听多了，所以就自我感觉伟大起来，要北伐，要北定中原。蔡谟通过细致的分析，指出石虎是有才能的，如果盲目北伐，是“不计强弱而轻动，则亡不终日，何功之有？”而正确的战略只能是“为今之计，莫若养威以俟时”。要先把自己的事情做好，再等待向外进取的时机。

大概庾亮自己心里也不是很有底，所以表示过为国远谋的雄心壮志以后，既然朝廷中反对的人很多，也就顺势偃旗息鼓了。

蔡谟的分析重人事，而首重领导者个人的才能。十年之后(349年)石虎去世，后赵帝国大乱。当时，东晋帝国一片欢腾，认为光复中原指日可待。

秋季七月，朝廷授予褚裒(46岁)征讨大都督，监督徐、兖、青、扬、豫五州军务。褚裒率领三万兵众，从京口(江苏镇江)直接开赴彭城(江苏徐州)，北方归附的士人百姓日以千计。

东晋朝野上下都认为光复中原指日可待，只有蔡谟对亲近的人说：“胡人被消灭确实是值得庆贺的事，然而恐怕更给朝廷带来忧患。”

听的人问：“您说的是什么意思？”

蔡谟答道：“能够顺应天意把百姓从艰难困苦中拯救出来的事业，如果不是最杰出的圣人和英雄是不能承担的。不如老老实实地衡量一下自己的德行与能力。反观如今讨伐后赵之事，恐怕不是当今的贤达之辈就能办成的。结果只能步步为营，分兵攻守，这是以劳民伤财为代价来炫耀个人的志向。最后会因为才能平庸难以遂心，财力耗尽，怎么能不给朝廷带来忧患呢？”

就像股市得了疯牛病，股民一片欢腾，而只有蔡谟一人看空。他看空的理由还在于人事，他不看好东晋那些享有大名的帝国精英。

其时庾亮已经去世。东晋朝廷选中的北伐总司令褚裒是个什么样的人

呢？他是东晋康帝(司马岳)皇后的父亲。东晋崇尚名士风度，名士的一项重要工作就是“谈玄”，谈玄是什么？柏杨极端厌恶地称之为“穷嚼蛆”，大概的意思是谈话越空洞就越高深，也就越发能得到推崇。我们看一段334年的记载，多少能透露出一点当时的世风信息：

334年，朝廷授予庾亮征西将军，都督江、荆、豫、益、梁、雍六州诸军事，兼领江(江西及福建)、豫(安徽中南部)、荆(湖南及湖北)三州刺史，镇守武昌(湖北鄂州)。庾亮召用殷浩为记室参军，殷浩和豫章(江西南昌)太守褚裒(31岁)、丹阳(首都建康)丞杜乂都因见识清高、气度宏远，善于讲谈《老子》、《周易》负有盛名，而殷浩尤其被风流雅士所推重。

柏杨在这一段后面加了一段评语：一窝穷嚼蛆，你捧我，我捧你，好不热闹。这种现象发生在文坛之上，没有关系，不过各自过瘾，但发生在政坛之上，每人都身负实际政治责任，影响就大。晋帝国最终不能复兴，早成定局。

蔡谟不看好这些江东的名公巨卿，事实证明他是对的。征北大将军褚裒带着三万军队兴冲冲地赶到徐州北伐，结果一战大败，马上就退缩到扬州。他自己也觉得不好意思，就上书朝廷请求自贬，朝廷命令他回来镇守京口(镇江)。当时黄河以北大乱，20多万老百姓也看好褚裒是只绩优股，纷纷渡过黄河前来归附，但是褚裒已经逃到扬州去了，20多万老百姓没有得到接应，通通死光。褚裒这个人说起来还有一点良知，他听到这个消息以后，实在难为情，遂“忧愤而卒”。

历史证明，石虎去世，就东晋的内政和国力来说，根本就不是一个机会！

东晋的“北伐热”还要继续下去……

三年以后，和褚裒一样享有盛名的殷浩又患上了北伐大头症。大书法家王羲之(用他那与日月同辉的精妙书法)给朝廷决策者写信说：“先为不可胜之基，须根立势举，谋之未晚”，又说，“往者不可谏，来者犹可追”，但没有人听他的。

一个组织，能够花费较长时间从基础、从根本上做起，实在不容易。东晋帝国就没有这个可能！

第二章 “信”具有一票否决制

关于“信”的论述在中国历史上浩如烟海。发展到今天,“诚信”也成为使用频率最高的商业话语。但是任何一个字或词被过度使用以后,其内涵就会出现“空心化”倾向。所谓“空心化”,就是我们在听到这个字或词的时候,感觉不到任何信息量,也没有任何记忆度。比如商家为了吸引人气,经常在广告中说:只要你来,就赠送“精美礼品”一份。这个“精美礼品”就是陈词滥调,用得太多了,已经很少有商业诉求的力量。再比如用“自由、自在、自信”这些词作为一种商品的品牌内涵,你能感觉到其中的信息量,能有记忆度吗?

反对“空心化”有一个办法,就是重新加以定义,让它的内涵得到新生,而这种定义要足够风格化。举一个例子。中国历史上谈论“信”有许多种说法,比如《孙子兵法》对信的解释是“令民与上同意”,就是说让老百姓与上层保持一致。《韩非子》说:“得人心则不促而自劝”,就是说只要得到了人心,你不去督促,老百姓也会自己行动。《韩非子》又说:“小信成则大信立,故明主积于信。”这是说信有一个积累的过程,积小信可以成为大信,有大信才是明主。

这些说法都对,但感觉像是大道理,记不住。我们再看《论语》中“子贡问政”那一段,感觉自会有所不同。

子贡问政。

子曰:足食(足够的粮食),足兵(强大的军队),民信(老百姓相信政府)之矣。

子贡曰:必不得已而去,于斯三者何先?

曰:去兵。

子贡曰:必不得已而去,于斯二者何先?

曰:去食。自古皆有死,民无信不立。

我们在上文交待过,子贡是一个成功的大商人,也有政治才能。这一次他向老师孔子提出的问题很大:如何治理好一个国家?孔子的回答很简单,说是要三个条件:一是足够的粮食,二是强大的军队,三是老百姓信任政府。

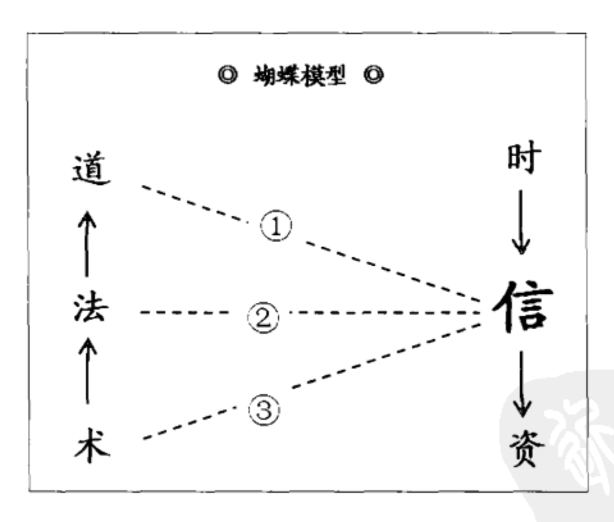
子贡是一个肯动脑筋的人,他还要抽丝剥茧再问下去。他说:如果万不得已,要去掉一个,那么先去哪一个呢?孔子说,去掉军队。这等于说军队的权重最低。子贡又问,如果万不得已,再要去掉一个呢?孔子说,去掉粮食。孔子接着补充说:人总是要死的,如果政府跟老百姓之间没有信任,活着的人其实也没有什么用。

孔子生活在大动乱的年代。大动乱年代,老百姓的命不值钱,而且老百姓是会跑的,他和政府之间没有信任,就会跑到别的诸侯国去,那么他虽然的确还活着,但已经不是你的百姓了。至于军队,只能从老百姓中间产生,没有老百姓,也就不可能有军队了,所以孔子最终的结论是:"民无信不立。"

通过这种抽丝剥茧的方式,通过种种假设的情境,孔子谈"信"给我留下了深刻的印象。

一、"信"在道法术三个层面的展开

蝴蝶模型把"信"分为三个层次,"道"层次是信仰、信念,"法"层次是信用、信任,"术"层次是信心。



① 信仰、信念——"道"
② 信用、诚信——"法"
③ 信心——"术"

【信仰、信念】

一个有信仰或信念的人是可怕的。当越来越多的人持有某种信仰或信念的时候，该信仰或信念也就越来越多地整合了物质的力量。我们看一个较为极端的案例：安史之乱第三年(757年)，唐王朝将领张巡(本年50岁)领导的睢阳(河南商丘)保卫战。当时，安禄山已建立政府(国号燕)，做了皇帝，他手下大将尹子奇征兵数万，围攻睢阳。叛军想尽种种办法攻城，先是云梯，继之以钩车，最后是木驴，张巡有勇有谋，好像墨子再生(墨子精通防御，是守城专家)。

叛军制作了云梯，高大如半个彩虹，上面安置二百精兵，推临城下，想让士兵跳入城中。张巡事先在城墙上凿了三个洞穴，等到云梯快临近时，从一穴中伸出一根大木，头上有铁钩，钩住云梯使不得后退，又一穴中伸出一根大木，顶住云梯使不得前进；其余一穴再伸出一根大木，头上安置一个铁笼，笼中点火焚烧云梯，云梯被烧断，士卒全部被烧死。

叛军又用钩车勾城头上的敌楼，钩车所到之处，敌楼纷纷崩塌。张巡在大木上安置铁锁，锁头装置大环，套住钩车头拉入城中。

叛军又制作木驴(肚子里可容纳六名士兵，外蒙湿牛皮，普通木石铁火都不能伤害)来攻城，张巡就熔化铁水浇灌木驴，木驴立刻被销毁。

叛军拿张巡没有办法，于是改变策略，不再进攻，而是在城外挖了三道壕沟，并设置木栅，使内外断绝。睢阳城中马上开始闹粮荒。

叛军将领尹子奇率兵久围睢阳(河南商丘)，城中粮食吃尽，有人建议放弃睢阳向东撤，张巡与许远商议："睢阳是江、淮屏障，如果放弃睢阳，那么叛军就可以长驱南下。再说我们的将士饥饿病弱，要撤退也必定走不脱。战国诸侯交战，同盟国还互相救援，何况我们周围还有许多朝廷的驻军将帅！不如固守以待援。"

茶叶、纸张吃完以后，就杀马而食；马被杀完后，又捕鸟雀和掘地抓鼠而食；鸟鼠又吃尽后，张巡就杀掉自己的爱妾，让士卒们吃肉，许远也杀了他的家奴；然后把城中女人全部搜寻出来杀死后吃掉，接着又杀了老弱病残的男子。城中的人都知道必死，所以没有叛变的，最后只剩下400人。

"安史之乱"十年死了几千万人,三个人中就有两个死去,但我觉得张巡杀妻妾作军粮,最后杀全部女人、全部老弱病残的男子,把人肉充作军粮,最为惨烈。从本年三月份坚守到十月份,唐朝廷并没有任何援军来接应他们。

十月初九,叛军登上城头,将士们因为病弱不能再战。张巡向西拜了两拜说:"我已经尽力,但没能守住睢阳城,生时既然不能报答陛下的恩德,死后作为鬼魂也要英勇杀敌!"随后城陷,张巡与许远都做了俘虏。

尹子奇问张巡说:"听说将军每当作战时眼角睁裂,牙齿咬碎,不知道这是为什么?"

张巡说:"我是坚决想要吞掉你们这伙叛逆的贼党,但恨力不从心。"

尹子奇就用刀撬开张巡的嘴探视,只剩下三四颗牙齿。

尹子奇十分佩服张巡的忠义,不想杀掉他,但他的部下说:"像张巡这样的人,都是忠义守节之士,终究不会为我们所用。再说他深得军心,如果不杀掉他,必有后患。"于是尹子奇把张巡与南霁云、雷万春等36人全部杀掉。

张巡临刑前神色自若,面不改色,慷慨赴难。

张巡起初坚守睢阳时,仅有士兵一万人,而城中居民百姓却有数万人,张巡每见一人就询问其姓名,以后没有不认识的。前后大小战斗400多次,杀死叛军12万人。

"安史之乱"是唐王朝的空前浩劫,也是由盛入衰的转折点,但唐王朝并没有就此覆灭,正因为还有许多像张巡这样的人对唐王朝有信念,人心还没有转移。

【信用、诚信】

张巡领导"睢阳保卫战"之后122年,唐王朝末年的情况就完全不同了,比如唐王朝节度使刘巨容就根本不相信朝廷,这就给起义军首领黄巢以死而复生的机会。

879年,黄巢由江陵(湖北江陵)向北进攻襄阳(湖北襄樊),唐山南东道节度使刘巨容与江西招讨使曹全晸合兵抗拒黄巢。贼军赶到,刘巨容在林中埋下伏兵,曹全晸率轻骑迎战,假装不胜而走,贼军追赶,伏兵齐发,大破贼军,并乘胜追到江陵,俘虏和斩杀贼军十分之七八。黄巢收集残兵败将渡过长江

向东转移。

有人劝刘巨容穷追不舍，可将贼军杀尽，但刘巨容说："国家常常说话不算数，有危急时就抚恤将士，不惜赏官，事情平定下来就将我们抛在一边，有的人甚至因功得罪；不如将黄巢留下来，以为我辈获取富贵的资本。"

黄巢得以逃走，势力复振，部众又发展到20万人。

刘巨容讲过这个话以后，不到30年，唐王朝就覆灭了。唐王朝没有办法不覆灭，因为政府信用已荡然无存。张巡的时候，他对唐王朝李姓江山有信念，以致他愿意杀妻妾充军粮来保卫睢阳城；刘巨容的时候，唐王朝后期的藩镇割据已经严重削弱了中央权威，对唐王朝的信念早已支离破碎。唐王朝能守住的已经不是老百姓对李姓江山的信念（道层次），而是信用（法层次），但刘巨容从实际事例判断，这种信用也完全丧失（"国家喜负人"），最后导致一个严重的后果："不若留贼以为富贵之资。"

人与人之间、人与组织之间、组织与组织之间相互信任很难，尤其在涉及重大利益的时候。信任之难有一种证明，就是中国历史上有那么多的反间计，而且成功的几率那么高。如果一个组织能不给反间计以机会，那么该组织在高层人事上就可以用铜墙铁壁来形容。但这样的故事太少了，最常见的故事结构是领导者求贤若渴，感叹人才难得，另一方面则中了反间计，自毁长城。像本书前文曾提到过的明朝崇祯帝杀袁崇焕就是一个显例。

【信心】

在术的层面，"信"主要涉及信心的建立，比如曹操"望梅止渴"的故事。曹操带着部队行军，天大旱，又找不到水源，就下令军中说，"前面有大梅林"，士卒听到这个话，嘴里不觉大量分泌唾液，也就不那么渴了。

"信"在术的层面加以应用，其中有一个规律：越是竞争，"信"就越是走向它的反面——"诈"。竞争最激烈的形态是战争，因此《孙子兵法》最重要的教诲之一就是"兵不厌诈"。事实上，兵不仅不厌弃"诈"，而且完全以"诈"为策略之本，所以又说"兵以诈立"。有意思的是，"兵不厌诈"并不仅仅施用于敌方，而且也可施用于己方。我们看一个案例。

【东汉荆州刺史度尚剿匪】

164年，荆州刺史度尚讨伐艾县（江西修水）盗贼，将其大破，投降的有数

万人之多。在桂阳郡(湖南郴州)作乱已久的贼帅卜阳、潘鸿等逃入深山,度尚率军穷追不舍,深入数百里,攻破三座堡垒,抢到不少珍珠财宝。卜阳、潘鸿的势力还很强盛,度尚准备继续进击,可是他的部队既骄傲又富有,没有斗志。度尚深知如果不继续前进,则不能对盗贼发动攻击,如果强迫部队前进,一定会士卒逃亡,于是宣称:“卜阳、潘鸿做了十年盗贼,无论是进攻或防守都很擅长。而今,我们的军队寡不敌众,必须等援军全部赶到才能合力攻讨。”随即发布命令,准许军中将士自由打猎。将士们非常喜悦,几乎全体出营打猎取乐。

度尚秘密派遣亲信暗中焚毁军营,抢获来的珍珠财宝全被烧光。出营打猎的将士们回来,见此情景无不哭泣流泪。度尚一方面安慰他们,另一方面又深深地责备自己对火灾疏于防备,接着激励大家说:“卜阳等积蓄的金银财宝足够我们用几辈子,只怕你们不肯尽力。所焚烧的那点东西何必放在心上!”全体将士愤发踊跃,请求出战。度尚下令喂饱战马,于拂晓前直接攻打盗贼的村堡。卜阳、潘鸿自以为山寨坚固,没有戒备。度尚的军队趁着锐气,将盗贼一举剿灭。

这个故事很有意思,过于富裕的将士很难再有战斗力,就像全员股份制以后,很多员工的股息收入超过工资收入,就不想再好好干一样。度尚对自己的将士施“诈”,重新激活了他们的战斗力,这是信在“术”层面的典型应用,但永远无法上升到“法”或“道”的层次。度尚的军队是标准的乌合之众,乌合之众最大的特点是每一个人都想发点小财,都想像鲁迅先生笔下的阿Q那样在地主的床上滚一滚,除此之外,别无更高的追求。通过对将士施诈,取得某一次战役的胜利是一回事,建立一支伟大的所向披靡的军队是另一回事。

二、“信”对战略决策具有一票否决制

判断一个战略是否可行,决策者一定要扪心自问三个问题:

- 我的组织有信仰或信念吗?
- 我的组织内部、外部有信用吗?
- 我的战略执行团队有信心吗?

如果三个问题的回答都是NO,那么该组织目前最紧要的任务将不再是执行什么宏大的经营战略,而是系统的内部建设。相比较而言,"信心"的建立最容易,因为信心的建立具有一定的策划空间;"信用"的建立则源于一种积累,是相关人群对所有与该组织交往事实的一种总体判断;"信仰"或"信念"的建立最难,它需要组织领导人首先具有一种"天命神授的感觉"(一个起步阶段就有信仰/信念的组织,在外人看来,这种领导人/创始人的感觉更像是错觉/幻觉);其次组织领导人要把这种感觉传递给组织中的每一个人,因为信仰或信念从来不是含蓄的,它必须能够行动,而且是强烈的行动;再其次,"道"层次的信仰或信念,事实上需要一个哲学的基础,只有哲学的基础才是穿过流沙层、粘土层之后的坚硬的岩石层,不是建立在岩石层上的万丈高楼稍有风吹草动就会倒塌。一个组织有信心,表示它还停留在"术"的层次;既有信心,又有信任,它就上升到"法"的层次;如果信心、信任、信仰三者兼备,那才是"道"的层次。

三、退而求其次的种种"立信"制度设计

既然"信"具有一票否决制,那么一个致力于长远发展的组织就应该有"立信战略"。立信战略是其它一切战略的基础,其最核心的问题是"立信"必须有制度和组织上的保证。

为什么历代帝王都要顶礼膜拜孔子?因为孔子的学说强调"忠君"(对一家一姓王朝的绝对效忠被认为是一种最高的美德)。儒家学说到底是一种哲学,还是一种宗教,这个问题并不重要,重要的是孔子"忠君",儒家知识分子进人政坛以后,从观念到人事就形成一种强大的力量,可以尽量延续一个"家天下"王朝的寿命,但是能够在"制度"和"组织"上建立完整的儒家政治体系并不容易。大动乱年代,天下放不下一张平静的书桌,老百姓每天有性命之忧,读书的机会很少,那么"开科举、立文教"的可能性也就很小;而且,即使具备相应的客观条件,一心想着军事斗争的领导人能不能有这方面的意识也大成问题。但是,"信"其实是一个组织的氧气,没有一天可以分离,于是在低一级层次,或者低好几级层次,开始出现许多关于"信"的制度设计,比如人质制度和养子制度。

【人质制度】

人质制度源远流长。春秋战国时代，两个诸侯国外交上取得某种一致以后，必须以人质保证双方履约，协议的事情越重大，人质的规格就越高，高到可以用“太子”作人质。比如策划刺杀秦始皇的燕太子丹就曾经在秦国做过人质，秦始皇的父亲嬴异人也曾经在赵国做过人质。

人质成为制度以后，就进一步内化为“习惯性思维”。举一个案例：

28 年，光武帝刘秀命耿弇进攻渔阳。耿弇认为他的父亲耿况曾经与彭宠（渔阳太守）有故旧之谊，自己又没有亲属留在洛阳（东汉首都），恐怕引起疑心，故上书请求回洛阳。刘秀下诏要他放心。耿况闻知，亦不自安，命耿弇的弟弟耿国到洛阳侍候天子，以表忠心。

虽然刘秀并没有提出人质方面的要求，但耿弇父子还是“心不自安”，他们担心刘秀不信任他们；而且即使刘秀信任他们，朝中所有官员难道都信任他们？所以人质是必不可少的，是“定心丸”。

有意思的是，关于人质的“习惯性思维”一直延续到今天。清华大学教授宁向东的《公司治理理论》是以一个故事开始的，摘录如下：

1995 年，在全民经商热潮中，我的一个朋友有了一个不错的发明，估计一旦商品化，潜在的市场可能会不错，但他自己没有钱投资。这个项目的总投资量不算太大，大约 2000 万元就可以达到生产上比较经济的规模。我的朋友找到我，说你在企业界的朋友不少，能不能在民营企业这个圈子里帮我找一个肯投资的人，将来我们把事情做出来，大家三七分账，我拿三，投资者拿七。

过了一个月，我为这个朋友找到一位农民企业家。此公靠盖房子起家，靠着一块块砖积攒了万贯家财。此公没有学历，但满脑袋都是智慧。我陪着他们谈了一天，我的朋友为企业家描绘了非常有吸引力的技术优势和可观的市场前景。但是，当关于企业运行方面的问题都一一得到解决以后，这个企业家提出了他最后一个问题。他说：在我投资之后，我的钱都变成了设备和在制的产品，企业是个高科技企业，我根本没有能力管，经营决策完全由你做主，那么，我怎么才能知道你是在为了我们两个人的利益而努力，而不

是在"黑"我呢？如果你"黑"我，我又该怎样保护我自己呢？

这是一个很敏感但又不容回避的问题。在这个时候，我的朋友及时地把我推了出去。他说，这是一个公司治理的问题，宁教授是研究公司治理的，请他给我们出个主意吧。我当时并没有多少企业运作的经验，对公司治理的理解也相当粗浅。但无知者无畏，我就给他们大讲了一顿"法人治理结构"。我从经理报酬讲到董事会制度，还建议他们聘请一些独立的外部董事来对经理层加以约束。这在当时都是些时髦也少人知道的内容，听得这位企业家两眼大放光芒。我以为这样就可以解决问题了，但没有想到当这个企业家礼貌地听完我的长篇大论之后，对我的朋友说：宁教授讲得确实好，但我们也没必要搞得太复杂了。他说，你有一个女儿，我也有一个女儿，两个孩子又一样大，这样吧，干脆你把女儿送到我这里来，两个孩子结成伴，我供她们吃，供她们上学，你也可以踏踏实实地搞经营。

这是一个"人质"方案。

这次合作最终没能成功。但宁教授受到极大的震动，悟出了公司治理的真正含义："'公司治理'，从最本质的意义上讲，是在一定的法律环境和商业文化传统中，与公司相关的不同利益主体之间所形成的相互约束的'招'的集合。"

我觉得宁教授的体悟让"公司治理"走下了神坛，公司治理是什么？不过是"招"的集合。因此，公司治理一点都不神秘，因为自从有了人类以后，也就有了"招"。小到生活琐事，大到事业人生，又有谁没有用过"招"，没有中过"招"呢？

【养子制度】

"信"的制度设计，或者说"招"，还有很多。比如唐朝末年、五代十国时期风行天下的"养子制度"。所谓"养子"，顾名思义，并不是亲生儿子，没有血缘关系；但虽然没有血缘关系，认作"父子"以后，其亲密和可信任的程度必然大大提高，因此在建立信用方面还是很有效率的。这方面的杰出代表是前蜀国主王建，我们看一段记载：

910年，前蜀主王建把太子王宗懿的名字改为王元坦。立养子王宗裕为通王，王宗范为夔王，王宗寿为嘉王，王宗翰为集王；立他的亲子王宗仁为普

王，王宗辂为雅王，王宗纪为褒王，王宗智为荣王，王宗泽为兴王，王宗鼎为彭王，王宗杰为信王，王宗衍为郑王。

起初，唐末监军宦官大多收养军中壮士做“养子”来加强自己的势力，从此各军将领也仿效他们。前蜀主王建的养子尤其多，只是王宗懿等九人及王宗特、王宗平是他的亲儿子；王宗裕、王宗寿是他的族人；王宗翰姓孟，是王建姐姐之子；王宗范姓张，他的母亲周氏是王建之妾；其余养子120人都是功臣，虽然冒作王姓并且兄弟连名，但不禁止相互结为婚姻。

前蜀主王建虽然在“收养义子排行榜”上名列第一，但好像并没有在其帝国内部培育出多少信用，他还是被最黑暗的“不安全感”所包围：

915年，十一月初三夜晚，前蜀宫中失火。自从前蜀得到成都以来(迄今25年)，宝物奇货都储藏在百尺楼里，这次大火将之全部化为灰烬。诸军都指挥使兼中书令王宗侃率领卫兵打算入宫救火，但王建(本年68岁)关起门来不让他们进去。初四早晨，大火还没有熄灭，王建走出义兴门外会见群臣，命令把皇家祖庙的祖先牌位收集在一起，并派人到全城各地巡查。说完以后马上回到宫中，紧闭宫门。将相们纷纷向王建进献帐篷和食物。

王建对他的手下完全是一种防贼的态度(防贼胜于防火)，从中也可以窥测他与众多养子之间“父子情深”的实际情况。

王建的前蜀国一共只存在了18年(907—925年)，翻阅史书，没有看见王建手下有什么了不得的人才，即使有，凭前蜀帝国如此诚信基础，也决逃不出反间计的罗网。

【结拜兄弟】

跟养子制度比较相似的还有结拜兄弟，这尤其是中国古典小说的好题材，而中国古典小说比任何正史对民间的影响力都要大得多。同是结拜兄弟，但给人的感觉完全不同。《三国演义》中有刘、关、张“桃园三结义”，《金瓶梅》中有“西门庆义结十兄弟”，连《西游记》中的孙悟空也与牛魔王拜了把子。

无论是人质、养子还是拜把子兄弟，都是让人沮丧的。所有这些制度设计，要么源于极端的不信任，要么认为只有“血缘”关系才是建立信任的唯一

源泉。当一个组织的立信战略最后具体落实到凡此种种制度层面以后，一个组织也就走进了死胡同。

【蝴蝶模型再观察】“法”与“信”：人性的平衡木

在蝴蝶模型中，“人”的左边是“法”，右边是“信”，它们一起构成人性的平衡木。如果说“法”倾向于约束和管理，那么“信”就倾向于鼓动和激励。“法”与“信”是领导者必须时时把握其平衡的又一对“阴阳”。

第三章　刚性资源,柔性运用

蝴蝶模型决策模式考虑的第三个要素是"资源"。资源问题又可以分为两个方面:一是如何整合资源;二是如何使用资源。从决策的角度来说,这两个问题又是合而为一的,在考虑整合资源的同时必然考虑到资源的运用,因为资源是稀缺的,整合资源和运用资源都要付出相应的代价。

资源可分为有形资源和无形资源。有形资源包括财与物。无形资源主要属于精神层面,约瑟夫·奈就此发明出一种专有概念——软实力(或软力量)。而人是介于有形与无形之间的一种资源,之所以这样说,一方面,人的确是可见的,而且能够用精确的数量来统计,比如我们在电视上看到某一个国家的阅兵式,或者在某个企业的经销商大会上都能看到大量具体的人;而人又是不可见的,因为同样数量的人可能在体格、智力、信念、组织和纪律性方面存在巨大的差异,这方面的差异比数量上的差异要重要得多,毕竟鲁迅笔下"吃人血馒头的愚昧民众"跟"有教育的公民"是完全不同的两回事。

大科学家袁隆平看起来跟一个普通农民没有两样,也打麻将(输了照样钻桌子),也下棋,也抽烟(以前一天一包芙蓉王,现在一天一包中华),但他发明的杂交稻导致的增产够20亿人吃一年。《比尔·盖茨私人相册》一书中谈论比尔·盖茨说:"和普通人在一起,他也是个普通人;和精英在一起,他却是精英中的精英。"这个说法用来形容袁隆平也一样妥贴。

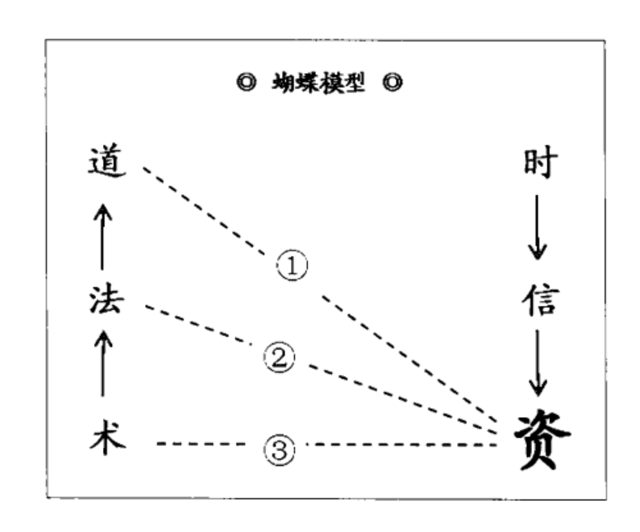
"人"最终构成了资源的独特性。我记得有一句话说:钱是没有个性的,但同样的钱在不同的人手上,就有了个性。因此,不能剥离"人"来谈论资源。事实上,"人"是整个蝴蝶模型的枢纽,不论是"道—法—术"的组织成长模式,还是"时—信—资"的战略决策模式,"人"都处在提供动力的最中心位置。

一、资源整合:大括弧·中括弧·小括弧

整合资源有观念和规模上的不同,蝴蝶模型形象地称之为大括弧、中括弧和小括弧。大括弧属于"道"的层次,中括弧属于"法"的层次,小括弧属于

"术"的层次。在"道"的层次整合资源,要求做到"无所不包",这是整合资源的最高层次;在"法"的层次整合资源,要求有种种常规的制度设计,内生为组织的一种基本能力;在"术"的层次整合资源,则可以临时抱佛脚,甚至可以无所不用其极。

我们以组织资源中最重要的"人"为例,作一分析。



① **终极人才战略(教育)——"道"**

② **人才选拔、培养、奖惩等相关制度——"法"**

③ **整合人才的权宜之计——"术"**

人才在"道"的层次首先是教育问题,即需要培养什么样的人才以及如何培养这种人才?

中国数千年历史以儒家为正统,培养的是"儒生"(儒生也是读书人的代名词),进而通过选拔机制成为"士大夫知识分子",所谓"学而优则仕",这样的人才大略以孔子所讲的"仁、义、礼、智、信"为最高培养目标,其理想人物在中国历史上不胜枚举。比如苏东坡,21岁中进士,他是第一流的大诗人兼散文家,又是第一流的大画家和书法家,著名的清谈客,也是大旅行家。他善于理解佛家哲理,经常与和尚为伍,也是第一个把佛教哲学注入儒诗的诗人。他曾说月亮上的黑点是山脉的影子,果然猜得不错。他开拓了一种新画派"士人画",使中国艺术独具一格。他开凿湖泊和运河,对抗洪水,建筑堤

坝。他自采药草，被视为药学权威(参见林语堂《苏轼传》)。总之，对于现在活跃的，甚至在历史上领一时风骚的所谓文化名人，如果跟苏东坡进行比较，通通吃瘪。

中国历史上还有所谓"三不朽"的说法。公元前549年，鲁国叔孙豹在与晋国范宣子讨论怎样才能"死而不朽"时说："大上有立德，其次有立功，其次有立言，虽久不废，此之谓三不朽。"(见《左传》襄公二十四年)历史人物都是非常复杂的，很难一言以蔽之，甚至盖棺也不能认定。仅从"立言"的角度来看，比如唐朝大诗人杜甫说"位卑未敢忘忧国"，宋朝范仲淹说"先天下之忧而忧，后天下之乐而乐"，明末清初顾炎武说"国家兴亡，匹夫有责"，武则天时的宰相狄仁杰说："苟利于国，岂为身谋！"都是儒家知识分子言论之精华，给无数后世的中国人以激励。但说得好，不等于干得好，所以"立功"比"立言"要难得多，而且功过之评价，在不同的时间尺度上或者价值观上也有可能完全不同。比如隋炀帝开凿京杭大运河，在当时是一种暴政，也加速了隋朝的灭亡，但从另一个角度来说，京杭大运河成为后世中国社会的"经济大动脉"，是国家经济的重要基础设施，功不可没。"立功"具有一定的时效性，比如京杭大运河在现代社会，其经济价值就远不如古代重要，现代经济大动脉属于高速公路、铁路和航空通道。因此，"立德"比"立功"更重要，影响力也更持久。比如孔子，不管时代如何演化，孔子将永远是中国人精神生活的源泉之一，而且孔子的学说也成为一种地理和社会学的概念——"儒文化圈"。曾国藩在南京朝天宫东西牌楼上称孔子"德配天地、道贯古今"并非溢美之辞，而更接近于一种中肯的评价。

说到教育问题，我总会想起日本明治维新时的"教育诏书"：

> 在教育方面，日本明确规定，其目的是促进国家利益，而不是发展个人。它颁布法令，实施义务初等教育，因为国家需要有文化的公民。大批外国教育家来日本创办学校和大学；成千上万的日本人出国学习，回国后在新学校任教。但是，为了既确保行政管理的一致性又确保思想的一致性，国家对整个教育体系实行了严密的监督。1890年颁布的教育诏书告诫所有学生，"要勇敢地献身于国家；以此来保卫和维持我们的与天地同存的帝国王权的兴衰。"(参见斯塔夫里阿诺斯：《全球通史》)

读这一段话，我第一次感觉到"促进国家利益"与"发展个人"并不是天

然"合而为一"的。国家的事情太大,我想不明白,但小而言之,我能直接感觉到"促进公司利益"与"发展个人"之间也一定存在着矛盾。在公司员工的教育培养方面,如果公司不能有一个主导意识,而单纯强调员工的自我发展和修炼,这种矛盾就有加剧的可能。

人才战略在"法"层次,相当于现在所讲的人力资源管理。中国历史上贡献人才的途径不外乎以下几种:一是世家大族(门第),一般通过世袭进入仕途(在中国改革开放以前,就有"子承父业"的接班制度,很像世袭制的微观遗迹);二是科举,考中秀才、举人、进士;三是荐举,汉朝曾大量采用这种方式,明朝开国皇帝朱元璋建国之初人才极端匮乏,也采取过这种方式,只是效果并没有想象的那么好。至于网罗到人才之后,就像唐太宗李世民所说的那样,"天下人才都被我收入囊中"以后,人才的继续培养、绩效考核、奖惩等相关制度,中国历史上积累了大量的实践和经验,这一方面的内容在本书"领导学"和"人才学"有详尽的展开。

在"术"的层次,网罗人才的手段主要有两种:一是挖角,从竞争对手那里攫取人才,为我所用,这是效率很高的一种方式。尤其在两雄相争的时候,天下的关键人才就那么多,除非他们隐逸不出,否则总要为竞争的某一方效力;二是如项羽、刘邦攻秦时,秦国没有办法,只好赦免为秦始皇修筑陵墓的骊山刑徒,直接把他们转化为军队。这是一种救急的办法,也实在不是一个好办法。

对战略决策来说,还涉及到对自身资源的评价问题。不同的人站在不同的角度,对同一组织的资源会有非常不同的判断。我们看一个案例:公元前333年,纵横家苏秦游说山东六国建立统一战线,联合起来抗击秦国("合纵")。苏秦在周游列国的时候,为增加各国之信心,非常强调各诸侯国财物出产之富足,也就是强调各诸侯国的优势和机会,而尽量回避劣势和威胁。在外交战线上与苏秦针锋相对的张仪则游说各诸侯国单独与秦国结盟("连横"),因此一再强调各诸侯国的劣势和面临的威胁,而有意地忽视他们的优势和可能具有的机会[这非常像现在公司战略中的SWOT分析:优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁(Threats)]。我们看两段历史记载:

前333年,苏秦游说梁惠王:“大王的领地方圆千里,表面上虽不算大,然而村镇的稠密已到了无处可放牧的地步。百姓、车马之多,日夜不绝于道路,熙熙攘攘好似千军万马。我私下估计,魏国强大不亚于楚国。现在听说大王有20万野战军、20万奴隶军、20万敢死队、10万后勤部队、600辆战车、5000匹战马,拥有这样的实力却打算屈服秦国,我实在为大王感到可惜。不如和六国订立盟约,共同对付秦国,望大王明察。”梁惠王同意了苏秦的建议。

苏秦游说各诸侯国取得了巨大的成功。苏秦自已则成为主持六国联盟的纵约长,并兼任六国的国相。16年之后,公元前317年,苏秦去世。张仪马上游说魏国,使其脱离合纵联盟,转而交好秦国。张仪是这样游说魏国国君的:

张仪劝说魏襄王(梁惠王之子):“魏国地方不满千里,军队不足30万,地势平坦,没有高山大河的险要,到处都要防备,力量自然分散。边防军分别驻守在与楚国、韩国、齐国、赵国接壤的边界,真正用来扼守要塞的不过10万人,因此无庸讳言,魏国早已成为各国厮杀的战场。各国曾经约定联合抗秦,发誓作为兄弟之邦互相救援。然而,同一父母所生的亲兄弟有时还为争夺钱财互相残杀,各国之间想靠反复无常的小人苏秦的一番鬼活就结成同盟,明显是不可能的事。大王您如果不与秦国结好,秦国就会发兵进攻河外(黄河以南地区),夺取阳晋(山东郓城)。那时赵国不能南下,魏国也不能北上,南北隔绝就谈不上合纵抗秦,大王您的国家就危险了。所以我希望大王能深思熟虑,拿定主意,与秦国修好。”魏襄王于是背叛联合抗秦的盟约,派张仪前往秦国求和。

在一种竞争格局中,动态地评析自身资源的优势和劣势,并且寻找相应的机会,并充分考虑到潜在的威胁,是一件非常困难的事。就人性的角度观察,“合纵”成功的可能性非常小,每个诸侯国都有自身的利益,要从中发现“较为稳定的共同利益”几乎是不可能的。苏秦对这一点看得很清楚,最初他其实是主张“连横”的,为此专门到秦国去,但当时的秦国国君不喜欢他,不肯重用他,苏秦没有办法,只好转而倡导“合纵”。这是一种艰难的选择,虽然“合纵”也曾经取得过一些成功,但最终仍不免于失败。

二、刚柔相济:资源的现实和理想

资源的现实表现为资源的“刚性”,也就是说资源永远是稀缺的;资源的理想表现为“花小钱办大事、以少胜多、以弱胜强、小舢板打败联合舰队”的一种可能性,这种可能性得以实现的唯一路径是资源的柔性运用。

我们先看一个案例,第二次世界大战中,美国的资源和生产力优势如何成为决定战争胜负的主导力量。

日本人在取得最初6个月的惊人胜利之后,终于受到了阻止,然后被迫以不断加快的速度后退。造成战争进程中这一转变的根本原因是美国资源和生产率的绝对优势。战争开始时,在生产率方面,日本的经济大致比得上法国的经济。但如表1所示,它与美国的经济相比就显得微不足道了。

表1　世界生产的百分比

	美国		日本	
	1942年	1944年	1942年	1944年
煤	35	55	6	5
石油	60	72	6	2
铁矿石	30	50	6	5
钢	40	55	5.5	4

为什么美国经济一旦转入战争状态,就能不顾日本人的狂热精神而完全压倒日本经济,其原因是显而易见的。例如,战争初期的灾难使美国只剩下3艘第一线的航空母舰,但珍珠港事件后的两年内,航空母舰的数目便猛增到50艘。同样,海军飞机的数量从1941年的3638架上升到1944年的30070架,潜艇的数量也从1941年的11艘增加到1944年的77艘。给人印象最深的是登陆艇即从小型浮桥到能使坦克和步兵团登陆的300英尺长的运输船的生产,这些船只的总数从1911年的123艘猛增到1945年的54206艘。

日本人不能同美国工厂的这股浪潮相对抗。虽然他们所征服的帝国拥

有丰富的原料资源，但他们却无法将这些原料转变成军需品。一个原因是美国飞机和潜艇炸毁了他们的大部分商船。战争开始时，日本拥有大约 700 万吨位的商船；到 1945 年夏时，仅剩下 100 万吨位。因此，日本人发现，不论是将物资运给他们在国外的军队还是将原料源源不断地运到国内各个工厂，都越来越困难。同样严重的是日本重工业的薄弱。即使日本能得到足够的原料，但它缺乏利用这些原料的工业手段。人力供应也不足，尽管当时拥挤在本国诸岛上的人口有 7300 万。因为这一人口中，至少有 40%的人从事精耕细作的稻米生产，没有剩余的人力来从事工业的大规模发展。如果日本那时能有 10 年或 20 年的和平时期来开发它新赢得的地区，它原可能成为世界上的强大帝国。但是它并没有获得和平，而是遭受了灾难性的失败。(参见斯塔夫里阿诺斯：《全球通史》)

虽然在本书前文我曾引用过《菊花与刀》中描述日本军人“决不投降”的一些素材，那些素材中提到过一个日本战俘说的话：“一旦下定为胜利而捐躯的决心，未建树任何功勋就死去那是可耻的。”并且，“二战时日本神风敢死队从其成立到日本投降，用 1228 人的生命击沉 34 艘美国军舰。”但所有这一切精神层面的狂热最终都于事无补，因为资源具有“刚性”。从上述引文来看，日本比资源更短缺的其实是把资源转化为军用物资的生产力，而且事实上日本可能连这个也不缺，战后日本工业的迅速崛起就是一个证明，日本最缺的只是时间——10 年或 20 年的和平时期，借以开发它新赢得的地区。日本太狂热了，胃口太大了，步伐太快了，就像一家得到意外机会迅速发达的公司一样，在经过短暂的辉煌以后，迅速地、决定性地走向衰落。

资源的“刚性”在中国历史上也有许多案例。在本书蝴蝶模型综述部分曾提到战国末年，秦将王翦去攻灭楚国，非要秦始皇调拨 60 万军队不可。我们再看一个案例：公元前 42 年，西汉右将军冯奉世出击羌人叛乱，非要汉元帝(刘奭)调拨 4 万军队不可。

【冯奉世破羌】

秋季，七月，陇西郡(甘肃临洮县)羌族彡姐部落叛乱。汉元帝召集宰相韦玄成等举行会议。当时庄稼连年歉收，突然传来战报，韦玄成等人不知所措，没有人敢先开口。右将军冯奉世说：“彡姐部落在境内叛乱，如果不迅速

扑灭,就无法控制远方蛮夷,我愿率大军出征。"

汉元帝问他需要多少部队。冯奉世说:"我听说,一个有谋略的大将不会作第二次动员,所以必须速战速决。过去我们从来不正确地评估对手,大军才受到挫败,不得不一而再、再而三地增派援兵,不但拖延日子太久,军费增加,国家的威望也被损害。现在情报说叛军有3万人,依据兵法攻击部队必须超过两倍,我需要6万军队。只不过彡姐部落武器落后,我军可以减少,但至少也要4万人,一个月就可以解决。"

然而韦玄成等人认为:"民间正逢秋收,不便在农人最忙的时候征调入伍,姑且集结1万人前往屯守。"

冯奉世抗议说:"如果我军只有1万人,分开驻防几个地方,敌人发现我们兵力单薄,根本不会放在眼里。如果我们发动攻击,一定挫败丧师。如果固守,则眼看他们屠杀边民却不能援救。衰弱胆怯的形象完全暴露,羌民族将抓住机会,各族各部落势将互相煽动,纷纷起兵。到那时候,朝廷动员的兵力恐怕4万人都不够,花再多的钱都无法解决。"

冯奉世虽据理力争,但得不到支持。最后,汉元帝下诏增加2000人。

冯奉世率12000人的军队声称开垦荒田,任命任立、韩昌两人作为助手,抵达陇西郡后分驻三处要塞。

韩昌先派出两名校尉发动攻击,结果大败。冯奉世向朝廷呈报山川地图及兵力分配计划,要求增援36000人,并且强调:"唯有如此,才能取得决定性的胜利。"

汉元帝此时下定了决心,索性征调6万余人开赴前线。冬季,十月,各路大军完成集结。十一月,冯奉世发动总攻,数道并进大破彡姐部落,斩杀数千人,残余部众全部逃出边塞。在胜负尚未分晓时,朝廷又招募士兵1万人,还没有出发而彡姐部落已经溃败,遂停止前进。

按照柏杨的解释,羌民族与汉民族是两个血统和两种文化的民族。羌民族以游牧为主,跟匈奴民族非常接近,但比匈奴民族落后,分为千百以上的大小部落,散布在黄河上游和渭水上游(主要在今天的青海省一带)。

冯奉世对战略资源的"数量"有清晰的意识,他的决策依据是"少发师而旷日,与一举而疾决,利害相万也。"强调用数量上占优势的资源一举解决问题,这样,反而更经济,更有效率。承认战略资源的刚性,使冯奉世最终实现了自己的目标:"善用兵者,役不再兴,粮不三载。"堪称老成谋国。所谓老成谋

国，就是不光从军事角度考虑问题，而且能够从经济和政治角度考虑问题。

汉元帝在此次军事行动中也很明智，他最终听信了冯奉世的建言。跟汉元帝、冯奉世相比，取西汉而代之，建立新朝的王莽不过是一个“大草包”。

【韩威的儿童心理】

14 年，边境地区发生严重饥馑，出现了人吃人的现象。

谏大夫如普巡视边防驻军，回来说：“士兵长期驻扎在苦寒之地，边郡已没有能力供应。现在匈奴单于刚刚与我们和好，应该趁此机会解散部队。”

校尉韩威建议说：“凭新朝的威力去吞并匈奴，就好像吃掉跳蚤、虱子一样。我愿意征发勇敢的士兵 5000 人，不要携带一斗粮食，饿了就吃敌人的肉，渴了就喝他们的血，可以在匈奴境内横冲直撞。”

王莽认为他的话很豪壮，任命韩威做将军。

韩威这种人，按照民间的说法是“吹牛不打草稿”，而且他显然精于拍马屁，王莽却提升这样的人做将军。我们再看一段记载，更可以显示王莽的水平。

【王莽军中“技术”人才一大堆】

19 年，匈奴侵犯边境，形势险恶。王莽便招募全国的壮丁、死刑犯以及官吏、平民的家奴，起名叫“猪突兵团”、“猪勇兵团”，把他们作为精锐的士兵。又广泛招集有奇巧技术的人才，打算越级提升他们。于是上言自荐者有万人左右。

有的说能够不用舟船渡过江河，连接马匹可以渡过百万军队；

有的说不要携带一斗粮食，只要服食药物军队可以不挨饿；

还有的说能够飞行，一天飞行一千里，可以去侦察匈奴。王莽就进行试验，那个人用大鸟的羽毛做成两扇翅膀，头上和身上都附上羽毛，飞行几百步就掉下来了。

王莽知道他们没用，但硬要博取珍惜人才的名声，就将他们任命为军队的技术官，赏赐车马等侍出发。

这一段记载有其重要性，至少是《资治通鉴》里第一次出现的“飞行试验”。儒家对新技术、新发明一向不感兴趣，这一次的记载显然是作为反面教材，而且可喜的是居然真的飞行了几百步，大概是滑翔吧。

王莽能够相信这些神奇的能力，只有三种可能：一是他有童心，生活在童话的世界里；第二种可能是王莽太善于造假了——"真作假时假亦真"——到最后已经达到真假不分的程度；第三种可能是王莽无能，就像北宋朝廷在开封城破前夕相信无赖汉郭京的"六甲法"、慈禧太后相信义和拳一样。

革命浪漫主义之所以显得幼稚可笑，就在于它不承认资源的"刚性"。像王莽这种做法，只是犯傻，而与王莽差不多同时代的隗嚣，在东汉统一全国的战争中看不清时局走向，倒是一种"真实的困惑"。

29 年，盘踞西州(甘肃省东部)的军阀隗嚣有一个"活思想"，他派善辩之士去劝说窦融(盘踞在甘肃省中西部的军阀)等人："我们应当各守地盘，和陇西隗嚣、西蜀(四川)公孙述结成合纵联盟。搞得好可以成为战国时代的六国之一，搞不好也可成为南海尉佗。"

南海尉佗即赵佗，秦朝的时候，他在南海郡(广州)做官。秦亡后，他以广州为中心，兼并了南中国一些地方，自立为南越武王。西汉朝廷曾两次派遣陆贾出使南越。南越王国实际上是一种割据政权，只要表面上对西汉朝廷称臣，西汉对它鞭长莫及，就可相安无事。29 年，东汉开国皇帝刘秀正在发动大规模的统一战争，隗嚣地处西垂，又有实力，因此有一些"活思想"也是正常的。他对时局有一个基本判断：天下可能要长久混乱下去，弄得像战国时代一样。这样凭他的实力，就可以长袖善舞，展开合纵连横的大战略；再退一步讲，即使不能成为山东六国("战国七雄"中除秦以外的六国)，像赵佗那样偏于一隅，当个逍遥王，那几乎是十拿九稳的。因为甘肃离洛阳(东汉首都)与广州离长安(西汉首都)一样遥远，至于说到能力，隗嚣当然不会承认自己不如赵佗。

班彪(班固、班超的父亲)苦口婆心地规劝隗嚣真诚地归顺刘秀，他认为时局不可能演变成六国局面，为此专门提出一条论据："当今拥有州郡的英雄豪杰，都没有六国那种世代积累的资本。"这是非常有说服力的。隗嚣原来只是王莽新朝国师刘歆手下的一名官员，后来随绿林军起义，当上了将军，走上了军事革命的道路。因此，隗嚣家族并没有什么累世积累的资源，跟东汉末年袁绍"四世三公"的大家族门第也不可同日而语，而战国七雄中的山东六国都有百年基业，等到被秦始皇消灭的时候，韩立国 104 年，赵立国 105 年，燕立国 111 年，齐立国 139 年，魏立国 145 年，而南方大国楚国，立国已 519 年。(参见柏杨：《中国人史纲》)

不承认资源的刚性,就会出现战略判断的失误。隗嚣最后的结局是,他手下的一名大将带着十几万军队投降东汉,隗嚣因此忧愤而死。

诸葛亮六出岐山,梦想北定中原,但屡次粮尽而退。最后决定开始屯田,作长期打算,但时间已经不允许了,诸葛亮以53岁的年纪病死五丈原军中。诸葛亮再有谋略,但当兵的要吃粮,粮草接应不上,军队就无法前进,"巧妇难为无米之炊",这是没有办法超越的。

资源不仅具有"刚性",而且具有"独特性"。在中国古代,马和牛都是重要的军事战略物资,马可以武装骑兵,提高军队的快速机动能力;而牛既是耕田的主要畜力,也是后方运送军事给养的重要交通工具。东吴大帝孙权(首都南京)在考虑北伐魏国的时候,首先想到要有马,要组建骑兵。为此费尽周折,渡过黄海、渤海远交割据东北的军阀公孙渊。但在1800年以前,人们根本不具备开发稳定的海洋航道的能力,因此这种办法不可能有太好的效果。

235年(诸葛亮逝世的后一年),魏明帝曹睿(曹操之孙,32岁)派人去吴国用马匹换取珍珠、翡翠、玳瑁。东吴大帝孙权(54岁)高兴地说:"这些东西都是我不用的,而可用来换到马匹,我为什么要吝惜呢?"于是,做成了这项贸易。

史书上没有明确记载这次贸易量的大小,但一样可以看出孙权对马的渴求,而魏明帝这种守成之君,"长在深宫,养在妇人之手",已尽显纨绔本色,大约30年以后,司马懿成功篡夺曹魏帝国政权不也是应该的吗?

牛作为重要的战略物资,也一样受到重视。举一个案例:

842年,乌介可汗的王庭设在今天的山西朔州。唐朝钦差大臣杨观出使回到京城,向唐武宗(李炎)转达乌介可汗的上表,请求朝廷赈济粮食和牛羊。

唐武宗下诏答复说:"朝廷同意你们用马匹换取3000石粮食;牛是百姓耕地不可缺少的,中国法律禁止随便屠宰;羊在中国很少畜养,所以无法给予你们。"

资源的"独特性"决定了资源有时需要"置换",以适应竞争态势的需要。东汉王朝中后期,羌战非常惨烈。跟羌兵作战有一个明显的事实,就是步兵

再多也没有用，必须有骑兵。

115 年，怀县(河南武陟)县令虞诩向任尚建议："依据兵法，弱的不去进攻强的，走的不去追赶飞的，这是自然之势。如今羌兵全都骑马，每天可行数百里，来时像风，去时像箭，而我军用步兵追赶，势必追不上。所以，尽管集结兵力 20 余万，旷日持久却没有战功。我为阁下打算，不如让各郡郡兵复员，命他们每人出数千钱，20 人合买 1 匹马，这样便可用 1 万骑兵去驱逐数千羌兵，尾追截击，羌兵自然走投无路。这样既方便了人民，也有利于战事，大功便可告成了！"

羌战必须有骑兵，这是对资源独特性的要求。如果资源是一把刀，那么特定的资源就是刀刃。没有刃的刀，只能当棍子用，杀伤力就要大打折扣。

资源的"独特性"是对资源"刚性"的一种软化，但对资源"刚性"的最大嘲讽还是来自于中国历史上众多"以少胜多"的经典案例。在本书前文，曾提到过的官渡之战(曹操 2 万人打败袁绍 10 万人，歼敌 7 万多)、睢阳保卫战(张巡 7000 人打败 13 万人，歼敌 12 万)，都是以少胜多的案例，其他经典案例还包括赤壁之战(周瑜 5 万人打败曹操 20 万人，一举奠定三国鼎立的局面)、淝水之战(谢玄 8 万人打败苻坚 97 万人)、昆阳之战(刘秀不到 2 万人打败王莽新朝 40 余万人)等等。关于以上经典战例的研究将是本书姊妹篇《蝴蝶竞争战略》的主题。

主要参考书目

1.《史记》(简体字本),司马迁著,中华书局,1999年1月

2.《资治通鉴》,司马光著,中华书局,1956年6月

3.《中国通史》,白寿彝主编,上海人民出版社,2004年7月

4.《中国历史年表》,柏杨著,海南出版社,2006年11月

5.《中国人史纲》,柏杨著,同心出版社,2005年9月

6.《中国历史大辞典》,上海辞书出版社,2000年3月

7.《四书集注》,[宋]朱熹著,中国书店,1994年5月

8.《贞观政要全译》,贵州人民出版社,1991年12月

9.《大唐新语》,[唐]刘肃著,广西师范大学出版社,1998年10月

10.《韩非子译注》,黑龙江人民出版社,2003年1月第1版

11.《道德经译注》,黑龙江人民出版社,2003年1月第1版

12.《管子译注》,黑龙江人民出版社,2003年1月第1版

13.《墨子译注》,黑龙江人民出版社,2003年1月第1版

14.《荀子译注》,黑龙江人民出版社,2003年1月第1版

15.《商君书译注》,黑龙江人民出版社,2003年1月第1版

16.《孙子兵法新注》,中国人民解放军军事科学院战争理论研究部《孙子》注释小组,中华书局,2005-1-1

17.《庄子今注今译》,陈鼓应注译,中华书局,1983年4月

18.《宋朝诸臣奏议》,[宋]赵汝愚编,上海古藉出版社

19.《国史大纲》,钱穆著,商务印书馆

20.《中国历代政治得失》,钱穆著,三联书店,2001年6月

21.《庄老通辨》,钱穆著,三联书店,2002年9月

22.《吕著中国通史》,吕思勉著,华东师范大学出版社,2005年12月

23.《周易六十四卦浅解》,汪忠长著,当代世界出版社,2005年3月

24.《万历十五年》,黄仁宇著,三联书店,1997年5月

25.《赫逊河畔谈中国历史》,黄仁宇著,三联书店,1992年2月

26.《中国大历史》,黄仁宇著,三联书店,1997年5月

27.《陆贽集》,[唐]陆贽撰,中华书局,2006年2月
28.《原本大学微言》,南怀瑾著述,复旦大学出版社,2003年4月
29.《论语别裁》,南怀瑾著述,复旦大学出版社,2005年7月
30.《全球通史》,[美]斯塔夫里阿诺斯著,上海社会科学院出版社,1999年5月
31.《领导学:在经验积累中提升领导力》,[美]理查德·哈格斯、罗伯特·吉纳特、戈登·柯菲著,朱舟译,清华大学出版社,2004年7月
32.《卓有成效的管理者》,[美]彼德·德鲁克著,机械工业出版社,2005年7月
33.《第五项修炼:学习型组织的艺术与实务》,[美]彼得·圣吉著,上海三联书店,1998年7月
34.《国家竞争优势》,[美]迈克尔·波特著,李明轩、邱如美译,华夏出版社,2002年
35.《上帝、国家、可口可乐》,[美]马克·彭德格拉斯特著,广西人民出版社,2003年
36.《索尼的私人生活》,[美]内森著,徐琴,钱再见,李宁宁译;译林出版社;2002年
37.《普华永道论变革型领导力》,经济日报出版社,2004年
38.《大抉择:美国站在十字路口》,[美]布热津斯基著,新华出版社,2005年1月
39.《软力量:世界政坛成功之道》,[美]约瑟夫·奈,东方出版社,2005年第1版
40.《菊花与刀:日本文化的诸模式》,[美]本尼迪克特著,九州出版社2005-1-1
41.《俾斯麦》,[德]艾密尔·鲁特维克著,国际文化出版公司,1999年7月
42.《从优秀到卓越》,[美]柯林斯著,俞利军译;中信出版社,2005-1-1
43.《基业常青》,[美]柯林斯著,真如译;中信出版社,2005-5-1
44.《科特论松下领导艺术》,[美]约翰·P·科特著,林丽冠译,中信出版社,2003年
45.《杰克·韦尔奇自传》,杰克·韦尔奇、约翰·拜恩著,中信出版社,2001年10月
46.《公司治理理论》,宁向东著,中国发展出版社,2006年9月